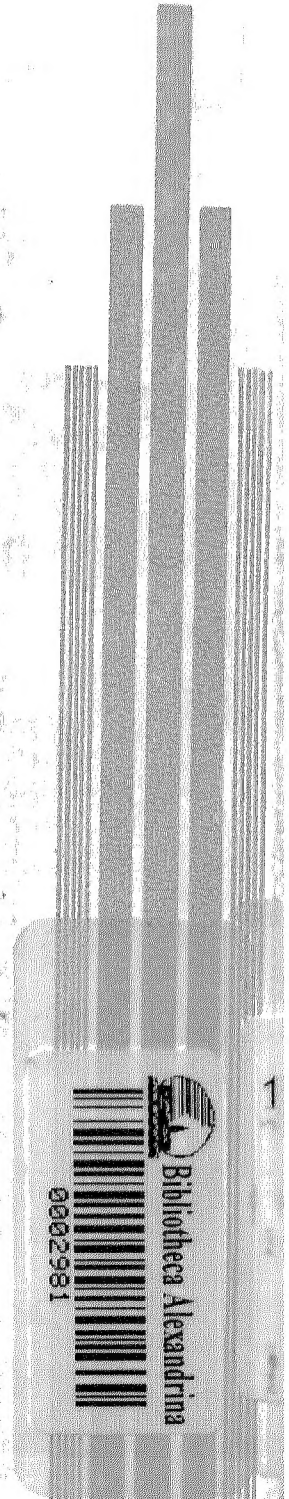


دكتور على السليمي

# السلوك الانساني في الادارة

مكتبة غريب





# السلوك الإنساني في الإدارة

دكتور علي السليمي

الناشر

مكتبة غريب

٣١ شارع كامل صدقي (البخالة ٤)

تليفون : ٩٠٢١٠٧





## تمهيد

تزايد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بالمشكلات الادارية فى كثير من الدول  
المثامية . واتخذت اجراءات متعددة لاحداث التطور الادارى فى عديد من  
المشروعات والمنظمات . وقد تبين فى معظم الحالات ان مشكلات الادارة ليست  
بالضرورة مشكلات فنية او تكنولوجية بقدر ما هى مشكلات انسانية .

ان الاهتمام بالادارة والاصلاح الادارى لا يمكن ان يتغافل عن مشكلات  
البشر الذين تتعامل معهم الادارة . ان الضغوط الناشئة عن السلوك الانسانى  
فى منظمات الأعمال تحتاج لمعالجتها الى فهم عميق للأسباب والدوافع وراء  
المظاهر السلوكية المشاهدة . ومن ثم أصبحت الدراسات السلوكية من أهم  
ادوات الادارة فى تحليل مشكلاتها واتخاذ القرارات المناسبة فيها .

ومن أجل الاسهام فى هذا المجال فقد أصدرت كتابى الأول « مقدمة فى  
العلوم السلوكية » عام ١٩٦٨ ثم اتبعته بكتاب « العلوم السلوكية فى التطبيق  
الادارى » عام ١٩٧٠ وقد لاقى كل من الكتابين ترحيبا واهتماما فى الأوساط  
الادارية والجامعية مما جعلنى أفكر فى احداث تطوير يقرب الكتاب للقارئ  
سواء كان ممارسا اداريا أم طالبا ليس فقط للادارة بل فى أى فرع من العلوم  
الاجتماعية .

ويهدف الاخراج الجديد للكتاب الى عرض كامل لمفاهيم السلوك ونماذج  
التحليل السلوكى مع تصوير شامل للمحددات الفردية والاجتماعية للسلوك  
الانسانى .

ويسعدنى ان أسجل شكرى لكل من تعاون فى سبيل اعداد الكتاب  
واخراجه فى ثوبه الجديد .

دكتور على السلمي .



## مقدمة

### دور السلوك الانساني في الادارة

#### THE ROLE OF HUMAN BEHAVIOR IN MANAGEMENT

(( الادارة عملية انسانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق أقصى اشباع ممكن للطلبات الانسانية • والادارة في سعيها الدائب لتحسين حياة الانسان ، تعمل أساسا من خلال السلوك الانساني ، وتتوقف كفاءتها الى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك )) •



## المضمون الحقيقي للإدارة :

« الإدارة » تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة ، وهو يعنى أشياء متباينة للأشخاص المختلفين . « فالإدارة » عند البعض هى مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية فى المؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال المختلفة فى المجتمع . والإدارة عند البعض الآخر هى مجموعة الأعمال والوظائف التى يمارسها « المديرون » فى مواقع العمل المختلفة ، فى حين يرى فريق من الناس أن « الإدارة » هى تلك القواعد والاجراءات المنظمة للعمل والتى يتعامل الناس على أساسها .

وفى حقيقة الأمر . أن « الإدارة » اهم وأعمق من الأفكار السابقة . « الإدارة » عملية انسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى وبالإستعانة بالموارد المادية المتاحة . وقد تكون الأهداف التى تسعى الإدارة الى تحقيقها انتاجية ( أو اقتصادية بمعنى أعم ) ، كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية فى طبيعتها

فالإدارة إذن نشاط انسانى متكرر ومستمر نجده فى كل المنظمات وعلى كل المستويات . والإدارة تمثل العنصر الحركى الأساسى والقوة الدافعة الرئيسية فى عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفى كل مظاهر النشاط الانسانى .

والمنطق الأساسى للإدارة ، أنها عملية مستمرة تحتوى العديد من الأنشطة Activities وتستخدم أشكالا متنوعة من الموارد Resources بعضها مادية Material وبعضها الآخر انسانى Human وذلك وصولا الى أهداف محددة .

والإدارة بهذا المنطق ليست مجموعة من المبادئ Principles ولا هى مجموعة من الاجراءات والنظم System and Procedures ولكنها فى الأساس مجموعة من العلاقات Relationships والاتصالات Communications والتفاعلات Interactions بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات وأهداف متباينة وقد تكون فى كثير من الأحيان متناقضة Conflicting . ومن ثم فإن العنصر الرئيسى فى العمل الإدارى هو القدرة على الخلق والابداع الانسانى من جانب المديرين لتحقيق

• الأهداف المقررة من خلال مجموعات العلاقات والاتصالات والتفاعلات الانسانية .  
وذلك بأقل قدر ممكن من التضحيات على مستوى المجموع وبالتالي بأعلى  
نسبة من العائد Pay-off لكل المستويات •

### تطور الفكر الإداري في نظريته للانسان :

لم يكن اكتشاف البعد الانساني للإدارة أمرا سهلا ، بل لقد تعاقبت  
فترات طويلة من الفكر والتطبيق الإداري كان العنصر الانساني فيها مهملا  
أو متجاهلا بدرجات مختلفة • ويمكن حصر فترات التطور في الفكر الإداري  
من حيث النظرة للجانب الانساني في الإدارة كذا يلي :

#### ١ - حركة الإدارة العلمية ( ١٩٠٠ - ١٩٢٠ ) :

The Scientific Management Movement ,

وقد كان التركيز الأساسي فيها على الجوانب المادية في العمل والانتاج ،  
وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص أساسا صالحا لرفع الانتاجية • ولم  
يكن الانسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد « أداة » للعمل أو مصدر  
للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول الى الانتاج المطلوب ، ولم تكن نظرية  
الإدارة العلمية تتوقع عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين ، لذا فقد  
حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء  
المثلى One best method التي تم تدريبهم عليها • وكان الحافز الأساسي  
للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي Wage Incentive

#### ٢ - حركة العلاقات الانسانية ( ١٩٣٠ - ١٩٥٠ ) :

The Human Relations Movement

وقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمي الكبير وظروف الحرب  
العالمية الثانية ، وخروجها على مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيرا من  
المشكلات العمالية واثارت موجات من الاضطرابات الصناعية ، وقد كان المنطق  
الأساسي لحركة العلاقات الانسانية أن الانسان هو محور العمل الإداري وأنه  
العنصر الهام في تحديد الانتاجية • كذلك روجت حركة العلاقات الانسانية  
مفاهيم « الحالة المعنوية » Morale واثرت جماعات العمل والجو الاجتماعي  
للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على انتاجهم • ومن أهم نتائج حركة  
العلاقات الانسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة  
الانسانية للعاملين •

### ٣ - مدخل العملية الادارية ( ١٩٥٠ - ١٩٦٠ ) :

#### The Management Process Approach

لم يكن تطور الفكر الادارى حتى أوائل الخمسينات مرضيا أو فعالا فى التطبيق . فلا شك أن اهمال حركة الادارة العلمية للجوانب الانسانية وتركيزها على العناصر الفنية فى الانتاج قد أدى الى كثير من المشكلات الانسانية فى علاقات الادارة بالعاملين كان لها اثارها السالبة على الانتاجية . كذلك فان مبالغة انصار حركة العلاقات الانسانية فى تصوير أهمية مفاهيم « الحالة المعنوية » و « الجو الاجتماعى » للعمل وضرورة اتخاذ موقف أبوى Paternal من جانب الادارة فى علاقاتها مع العاملين قد أدى الى حالات من التسبب وضعف القيادة الادارية كان لها هى الأخرى آثار سالبة على الكفاءة الانتاجية .

لكل هذه الأسباب ، فقد ظهر اتجاه فى الفكر الادارى يروج لمفهوم جديد هو أن الادارة أساسا هى مجموعة الوظائف الادارية والتي تتخذ شكل دورة أو عملية مستمرة وتتضمن التخطيط ، والتنظيم والمتابعة ، وأن هذه العملية تخص الادارة العليا أساسا فاذا تمت على الوجه الأكمل لها يمكن التحقق من الوصول الى الأهداف المطلوبة - مع بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه - ونتيجة لهذا التفكير ازداد الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الادارية فى مجالات التخطيط والتنظيم والمتابعة ، وابتكار الأساليب والأدوات المتطورة المساعدة للادارة فى أداء هذه الوظائف . ويمكن القول أجمالا ان هذه الحركة الفكرية وان لم تغفل العنصر الانسانى تماما ، الا انها لم تضعه فى موضعه الصحيح كأحد المحددات الرئيسية لنتاج العمل الادارى .

### ٤ - مدخل اتخاذ القرارات وعلم الادارة ( ١٩٦٠ - الآن ) :

#### Decision-Making and Management Science Approach

وقد نما هذا المدخل فى الستينات وتطور وازدهر فى السنوات الأخيرة بفضل انتشار الحاسبات الالكترونية (Electronic Computers) وظهور أدوات جديدة للمساعدة فى اتخاذ القرارات الادارية وأهمها « بحوث العمليات » Operations Research ويتميز هذا المدخل بتخفيض الجانب الانسانى فى الادارة الى حد ادنى واعتباره مجرد عامل من مجموعة متعددة من العوامل المؤثرة فى القرار الادارى .

## ٥ - المدخل السلوكي ( ١٩٦٥ - حتى الآن ) :

### The Behavioral Approach

في ذات الوقت الذي انتشرت فيه مفاهيم « علم الإدارة ومدخل اتخاذ القرارات » ، كان الاتجاه السلوكي المتكامل ينمو أيضا ويكتسب اقتناع كثير من المديرين . ويقدم المدخل السلوكي للإدارة منطقاً متميزاً يرى أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو . . . الإنسان ( وبمعنى أدق السلوك الإنساني ) . ويجمع المدخل السلوكي مبادئ ومفاهيم من علوم إنسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني والافادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في مواقع العمل المختلفة ، ومن ثم تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه .

وينقسم أنصار المدخل السلوكي إلى مجموعتين بصفة عامة :

- (أ) مجموعة السلوك الإنساني .
- (ب) مجموعة النظام الاجتماعي .

ويقوم الأساس الفكري للمجموعة الأولى على أن الإدارة هي تحقيق الأعمال والانجازات من خلال الجهد الإنساني ، ومن ثم فإن نجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية ، وتمكنه من أساليب القيادة وأدوات العلوم السلوكية الأخرى لفهم وإدارة العلاقات بين الناس . إن الإنسان في نظر هذه المجموعة هو العنصر الأساسي في الإدارة وبالتالي تتجه الدراسات إلى اكتشاف أسلم السبل لبناء العلاقات الإنسانية المؤدية إلى الانتاجية والكفاءة . ومن الموضوعات التي تتردد في كتابات هذه المجموعة :

— الدافعية

— القيادة

— التدريب

— الاتصالات

وانعكست هذه الموضوعات في مفاهيم عامة منها « الإدارة بالمشاركة » أو « الإدارة بالأهداف » وبصفة عامة فإن أنصار هذه المجموعة يهتمون أساساً بسلوكية الفرد وعلم النفس الاجتماعي (Individual and Social Psychology) وكثير منهم يعتبر أن الإدارة مرادف للقيادة . وقد بدأت هذه



المجموعة الفكرية أساسا منذ تجارب هوثورن التي تمت خلال السنوات ١٩٢٧ - ١٩٣٣ بقيادة العالم « إلتون مايو Elton Mayo » ومن أهم انصار هذه المجموعة دوجلاس ماكجروجر (١) الذي روج أفكاره تحت مسميات هي نظرية X ونظرية Y التي نعرض لأهم الأفكار بها كنموذج لتفكير مجموعة السلوك الانساني :

### النظرية التقليدية (نظرية X) :

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالاتي :

- ١ - الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- ٢ - الانسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- ٣ - يفضل الانسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .
- ٤ - العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الانسان على العمل . أى أن الانسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل .
- ٥ - لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة واشراف .
- ٦ - أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل . أى أن الفرد على استعداد للتضحية بأى شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى .

تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسر السلوك الانساني بطريقة تؤدي الى أن تتبع الادارة طريقة خاصة في معاملة العمال تتفق وتلك النظرة الى الانسان وطبيعته . ولقد سادت تلك النظرة دوائر الادارة الصناعية في بداية نشأة الصناعة الحديثة في المجتمعات الغربية ، ولاتزال تلك الأفكار تحتل مكانا بارزا في فلسفة الادارة في العديد من الدول النامية . والنتيجة الطبيعية لمثل تلك الأفكار هي أن تركز الادارة كل السلطات في أيديها وتنظر الى العمال

---

(١) McGregor, D., Human Side of Enterprise. N.Y. : McGraw-Hill, 1960.

على أنهم أداة من أدوات الانتاج ليس عليهم الا ان يطيعوا ما يصدر اليهم من أوامر . ولكن التجارب العملية اثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الادارة لاتطاع ، بل يتجاهلها الأفراد ، وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد لما تنادى به تلك الأوامر . وفي أحيان أخرى قد يتصرفون دون أن تصدر اليهم أوامر محددة . كذلك تبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الانسان ليس كسولا بطبعه ، بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة . وإذا كان الانسان بطبعه كسولا فكيف نفسر اقبال أحد المديرين على عمله لفترات طويلة . بل انه حين يذهب الى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل حتى حين يأوى الى فراشه ؟ وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل ، فكيف نفسر رفض بعض العمال العمل لفترات اضافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات أجر أعلى . Over time rate .

ان تلك المظاهر للسلوك الانساني توضح فشل التفسير تقدمه النظرية التقليدية حيث انه يجافى طبيعة الانسان كما تتضح في حالات ومواقف انسانية متعددة . لذلك كان لابد من البحث عن تفسير آخر يقدمه ماكجروجر ويدافع عنه كما يلي :

### النظرية الحديثة ( نظرية Y ) :

بالنظر الى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لطبيعة الانسان ومحددات سلوكه ، فان النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني :

- ١ - الانسان يرغب في العمل لذاته ، فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ .
  - ٢ - الانسان يسعى الى تحمل المسؤولية والمخاطرة .
  - ٣ - الانسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود . وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا .
  - ٤ - الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل . أي أن الانسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في مكافأة .
  - ٥ - ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الانسان في اثناء العمل .
- اذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول اليها وهو جدير باختيار افضل السبل والوسائل .

٦ - ليس بالخبز وحده يعيش الانسان • ان الفرد يعمل للحصول على اجر • ولكنه يعمل ايضا لاشباع حاجات ورغبات اخرى خلاف الاجر والمزايا المادية ، وهو يعمل من أجل الانتماء الى مجموعة من الأصدقاء ، من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الانجاز الشخصي •

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه اساليب الادارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى « بالعلاقات الانسانية » • وبناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والارشاف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس ، وشجبت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث انها تتجاهل طبيعة الانسان •

من ناحية اخرى ، فان مجموعة النظام الاجتماعي Social System ترى في الادارة نظاما اجتماعيا متكاملًا ومن ثم فان منظمة الأعمال ينظر اليها باعتبارها مزيجًا من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها • وبالتالي فان مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دورا بارزا في تحريك فلسفة الادارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وايجاد روابط وثيقة بينهم كجماعات وليسوا كأفراد متفرقين • ويأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة Organization وبين المناخ المحيط Environment ويبحث عن عوامل التغيير والتكيف في تلك العلاقات •

ويتميز تفكير مجموعة النظام الاجتماعي بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل ادماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها بحيث تصبح أهداف المنظمة مندمجة في أهداف الجماعات ويلغى التناقض فيما بينها •

### السلوك الانساني هو العامل الحاسم في الادارة :

من خلال الاستعراض السريع السابق لتطور الفكر الاداري في نظريته للعامل الانساني في الادارة يمكن أن نصل الى استنتاج أساسي هو أن السلوك الانساني يمثل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الادارة ونتاجيتها ، وأن العوامل الاخرى المساعدة في العمل الاداري امسا تكتسب اهميتها من خلال العمل الانساني • ويمكن التدليل على صحة هذا الاستنتاج اذا حاولنا الاجابة على بعض الاسئلة التي تبدو عادية أو بسيطة ، ولكنها تشكل دلالة هامة على دور الانسان في الادارة :

- من الذى يقرر انشاء مؤسسة أو شركة ؟
- من الذى يقرر موقع المصنع ويحدد حجمه ؟
- من الذى يختار انواع السلع التى ينتجها مصنع ما ؟
- من الذى يحدد اسعار بيع السلع والخدمات ؟
- من الذى يمسك الحسابات ويعد الميزانيات ؟
- من الذى يخطط ، وينظم ، ويتابع ؟
- من الذى ينفذ القرارات الادارية ؟
- من الذى يشتري ويستهلك ؟

فى كل الأسئلة السابقة الاجابة واحدة لا تتغير ، ان انسانا معيننا أو مجموعة من الناس هى التى تفعل هذا أو ذاك من الأنشطة المذكورة . ان الانسان بسلوكه وتصرفاته ، بأفكاره واتجاهاته ، بدوافعه وخبراته هو المحرك الاول للعمل الادارى . ومن ثم فان منطق دراستنا الحالية يتحدد فى ان نجاح الادارة وفعاليتها يتوقفان على فهم وتفسير السلوك الانسانى للأفراد والجماعات التى تتعامل معها الادارة والتى تعمل بها ومن أجلها .

#### اسباب الاهتمام بدراسة السلوك الانسانى :

هناك اسباب مختلفة كان لها فضل اثاره الاهتمام بدراسة وتحليل السلوك الانسانى ، وقد نبعت هذه الاسباب أساسا من الطبيعة الخاصة لمنظمات الأعمال Business Organizations من مؤسسات وشركات ووحدات انتاجية مختلفة ، ومن بين هذه الاسباب الهامة :

١ - ان منظمات الأعمال تلعب دورا خطيرا فى ادارة الاقتصاد القومى واستثمار ثروات المجتمع ، وبالتالي فهى مصدر كل الانتاج ( سلع وخدمات ) فى المجتمع .

٢ - ان منظمات الأعمال تضم تجمعات هائلة من الناس يعملون كمديرين وعمال ، كما ترتبط بها نوعيات من الافراد والجماعات كمستهلكين وموردين وعملاء ومن ثم فان منظمات الأعمال تقوم من أجل خدمة الانسان ، وهى تحقق أهدافها بجهد الانسان ، وهى محكومة بنظم وقواعد يحددها الانسان .

٣ - ان المادة ، الآلة ، رأس المال ، وغيرها من ادوات وعناصر الانتاج لا قيمة لها الا بالانسان فالعمل الانسانى هو مصدر كل القيم ، اذن لابد من

معرفة لماذا وكيف يعمل الإنسان وكيف نجعله يعمل أكثر حتى يمكن الحصول على مزيد من القيم .

٤ - أن الإنسان له ارادة مستقلة والإنسان ينمو ويتغير . والإنسان يدرك ويفهم ويتعلم . ومن ثم يجب دراسة اسباب ودواعي السلوك الانساني حتى يمكن التكهّن بهذا السلوك واتخاذ الاجراءات الضرورية للتأثير عليه ( بالتغيير أو التدعيم ) .

### تطور معرفة الادارة بالسلوك الانساني :

اعترفت الادارة منذ سنوات طويلة بأهمية السلوك الانساني وأثره في تحديد ما يمكن أن تصل اليه من نتائج ، ولكن مصادر معرفة الادارة بأساسيات تحليل وتفسير السلوك الانساني كانت دائما متخلّفة وغير علمية بشكل عام . ومن الواضح أن الادارة اعتمدت في فترات مختلفة من تطورها على المصادر الآتية لفهم السلوك الانساني :

١ - الخبرة الشخصية والتجارب الذاتية للمديرين حيث يعيل المدير الى الارتكاز على مفاهيمه الخاصة التي كونها بالممارسة والتجربة الذاتية في تفسير ما يعرض له من مظاهر سلوكية . وتكمن خطورة هذا المصدر في أن التجارب الشخصية قد تكون قاصرة من ناحية . كما أن تعميمها على كافة المواقف يتسم بالخطا اذا تغيرت الظروف . مثال ذلك أن يكون المدير لنفسه مفهوما خاصا أن العمال لا يعملون الا تحت التهديد بالعقاب وذلك نتيجة تجربته مع بعض الأفراد ، فاذا عمد الى استخدام هذا المنطق في تشغيل نوعيات مختلفة من الأفراد أو في ظروف اجتماعية أو سياسية مختلفة . فقد تكون النتيجة مختلفة تماما .

٢ - المعتقدات غير المؤكدة . وتلك صور من التعميمات Generalizations التي لا تستند الى بحث أو تحليل علمي كأن يرى المدير أن العمال يعملون من أجل المال فقط وأنهم في سبيل الحصول على مزيد من المال على استعداد للتضحية براحتهم أو حريتهم مثلا . ومثال ذلك أيضا ما شاع في اذهان كثير من المديرين في بعض الأوقات من أن المستهلك يرغب في شراء السلعة الأقل ثمنا بغض النظر عن أي شيء آخر . تلك المعتقدات لها تأثير مباشر على أنواع القرارات التي يتخذها المديرون في ادارة أعمالهم وفي التعامل مع البشر الأمر الذي يؤدي عادة الى مشكلات انسانية تحد من كفاءة الانتاج وفاعليته .

الخرافات غير الصحيحة ، ومن أمثالها أن الإنسان طماع بطبعه أو كسول  
يتجنب العمل ، أو خائف من السلطة أبداً وبالتالي تبني على ضوء هذه  
الخرافات أنواع من السياسات والقرارات التي تعد من العلاقات الانسانية  
وتؤثر سلباً على الكفاءة الانتاجية .

ويمكن استنتاج أن تلك المصادر للمعرفة عن السلوك الانساني لا توفر  
للادارة فهما سليماً أو متكاملًا عن محددات السلوك ومن ثم تفشل الادارة في  
اكتشاف الأنماط المثلى للتعامل مع الأفراد والجماعات والحصول منهم على  
أقصى جهد أو طاقة . وقد ترتب على هذا المنطق المتخلف في محاولة فهم السلوك  
الانساني آثار سلبية عديدة عانت منها الادارة ( وبالتالي المجتمع في مجموعه )  
أهمها :

● مشكلات عمالية مستمرة تمثلت في موجات من الاضرابات وحالات عدم  
الاستقرار الصناعي ، أو حالات من التمرد وعدم الاسهام الجدى في تحقيق  
أهداف الانتاج وصور من الاهمال والضياع تنشأ كلها بسبب فقدان الثقة  
بين الادارة وبين جماهير العاملين .

● ضياع لفرص التسويق الفعال للمنتجات بسبب عدم فهم الادارة للسلوك  
الاستهلاكي ( سلوك الأفراد والجماعات الذي ينتهي بشراء سلعة ما أو  
استخدام خدمة ) .

● كذلك ترتب على هذه المعلومات المتيسرة عن السلوك الانساني مبالغة  
شديدة في تصوير قدرات المديرين واعتبار أن الادارة موهبة وقدرة ذاتية ،  
ومن ثم سادت روح من العداوة لأفكار تنمية وإعداد المديرين وتطوير  
أساليب وطرق الادارة .

وتتبلور كل تلك المشكلات عادة في ضياع الطاقات البشرية وعدم الاستفادة  
من الموارد المادية المتاحة ، الأمر الذي ينتهي الى انتاجية أقل وتكلفة أعلى  
يتحمل عبئها الحقيقي المجتمع بأسره .

### مبدية الاتجاه الى العلم لفهم السلوك :

حين واجهت الادارة تلك المشكلات الناجمة عن قصور مفاهيمها عن  
السلوك الانساني وعجز مصادرها التقليدية عن توفير معلومات صحيحة  
ومتكاملة حول طبيعه الفرد وسلوكه ، فقد اتجهت الادارة للبحث عن مصادر

علمية تساعدها في إدراك حقيقة العنصر الانساني . وكانت البداية في علم النفس Psychology وتطوره الجديد فيما سمي بعلم النفس الصناعي Industrial Psychology وقد ساعد علم النفس الصناعي في فهم جوانب أساسية من التكوين النفسى للفرد مثل الدوافع Motives والاتجاهات Attitudes الأمر الذى حقق تقدما في مجالات إدارية هامة منها عمليات الاختيار Selection والتوجيه المهني ، والتدريب وما يتعلق بحسن أداء الفرد لعمله .

ثم وجدت الإدارة في علم الاجتماع Sociology مصدرا هاما للمعلومات عن الجوانب الاجتماعية في السلوك الانساني مثل تأثير العائلة والجماعات المرجعية Reference Groups واثر العلاقات التفاعلية بين الأفراد على سلوك كبل منهم . وقد نما فرع متخصص هو علم الاجتماع الصناعي Industrial Sociology يقدم للإدارة معلومات متجددة عن الظروف الاجتماعية المؤثرة في سلوك ( ومن ثم انتاجية ) العمال الصناعيين .

كذلك بذلت محاولات لحياء علم النفس التجارى الذى يبحث في استخدامات علم النفس في مجالات البيع والاعلان والتسويق بشكل عام بناء على دراسة وتحليل سلوك المستهلكين . وظهرت في السنوات الماضية بوادر علم النفس الإداري Managerial Psychology الذى يحاول تقديم صورة متكاملة للعوامل المحددة لسلوك المديرين .

وقد كان لهذه المحاولات في الاعتماد على العلم آثار ايجابية ولا شك انعكست أساسا على العلاقات الصناعية بين الإدارة والعاملين ونقاباتهم ، كذلك تطورت أساليب الإدارة في التعامل مع المستهلكين بناء على الدراسة العلمية لاحتياجاتهم ودوافع سلوكهم . ولكن المشكلة أن هذه المحاولات كانت دائما منمزمة عن بعضها وتمثل اتجاهات متفرقة لا يضمها فكر واحد ولا فلسفة متحدة . ومن ثم اتجهت جهود الباحثين إلى انتاج إطار فكري متكامل يفسر السلوك الانساني ويتنبأ به ويساعد الإدارة بالتالى في اتخاذ قراراتها .

وقد كانت العلوم السلوكية Behavioral Sciences هي ناتج محاولات التوحيد والتكامل بين العلوم الانسانية الأساسية التى تشترك في دراسة السلوك الانساني . وتتميز العلوم السلوكية كأداة لفهم السلوك الانساني بالخصائص الآتية :

١ - الاعتماد على الدراسة الشاملة لكل مظاهر وابعاد السلوك الانساني دون الاختصار على بعض جوانبه ، وما يؤدي اليه هذا المدخل الشمولى من معلومات أولى وأدق ومن ثم تفسير أشمل وأوضح لمسببات السلوك .

٢ - الاعتماد على المنطق العلمى وأساليب البحث العلمية بما تقوم عليه من تحديد للظواهر ووضع للفروض حول مسبباتها ، ثم تجميع المعلومات لاختيار الفروض والتوصل بذلك الى حقائق ومفاهيم تفسر السلوك وقد تصل الى مستوى القانون أو المبدأ ( كما هي العلوم الطبيعية ) .

٣ - التكامل فى مصادر المعرفة تحقيقا للفهم الشامل لحقيقة الانسان فالعلوم السلوكية تستمد مبادئها من علوم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا والاقتصاد والعلوم السياسية وذلك بدرجات متباينة .

وتتركز أهداف العلوم السلوكية فى ثلاثة هى :

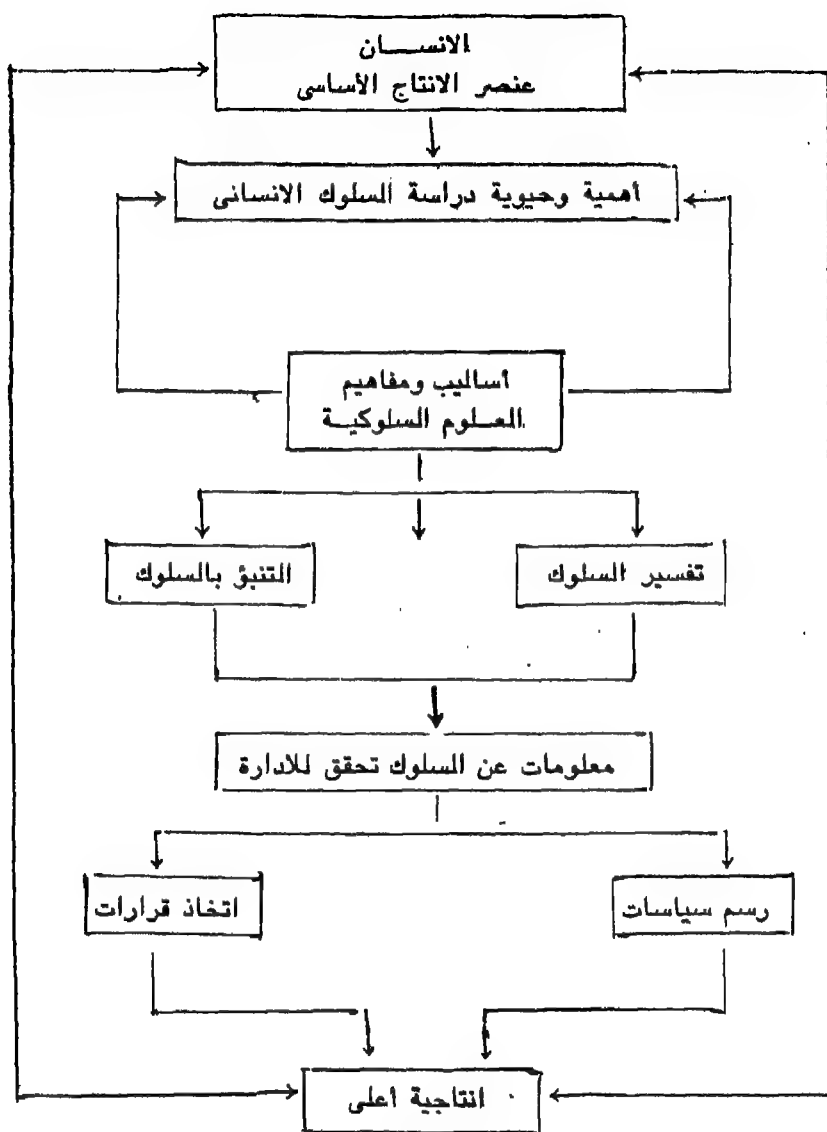
- تفسير وتحليل مظاهر السلوك الانسانى ( سواء الظاهرة أو الباطنة )

- التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة .

- بناء النماذج التى تساعد الادارة فى السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المقررة .

وبهذا المنطق فإن العلوم السلوكية تبدأ بدراسة الانسان من أجل رفاهية الانسان كما يتضح من النموذج التالى :





## هل الدراسة العلمية للسلوك ممكنة ؟

يثير موضوع استخدام الادارة للعلوم السلوكية كأداة لفهم وتحليل السلوك الانساني سؤالاً حيوياً تتوقف على اجابته درجة الافادة من هذه الاداة. وهو ٠٠ هل يمكن دراسة السلوك الانساني بطريقة علمية سليمة - وترد على هذا السؤال اجابات متناقضة يشير بعضها الى صعوبة هذه الدراسة ( ان لم يكن استحالتها ) نظرا للتفسير المستمر في السلوك الانساني ومحدداته من ناحية ، وتباين الخصائص الفردية وشدة الفروق بين الافراد من ناحية أخرى . وخلاصة هذه النظرة انه لا يمكن التوصل الى تعميمات عن محددات السلوك الانساني. ومن ثم تنحصر محاولات فهم السلوك في دراسة حالات فردية دون التعميم على الجماعات والجمهير الأكبر .

وعلى النقيض من هذه النظرة ، نجد رأياً آخر يستند الى امكانية تطبيق اسلوب البحث العلمي في التوصل الى مفاهيم عامة وتفسيرات شاملة عن مظاهر السلوك الانساني . ومنطق هذه النظرة ان الفروق الفردية بين الافراد تعيل الى التلاشي حين دراسة مجموعات كبيرة ، كما ان درجة التغير في السلوك الفردي خلال الزمن تعتبر بطيئة نسبياً بحيث يمكن افتراض حالة من الثبات النسبي Stability تمكن الباحث من ملاحظة مظاهر السلوك وتفسيرها ، واعتماداً على هذا المنطق الأخير ، فان دراسة السلوك الانساني وان كانت ممكنة الا انها ليست سهلة او يسيرة بل ان الفهم الصحيح للسلوك يتطلب من الباحث أن :

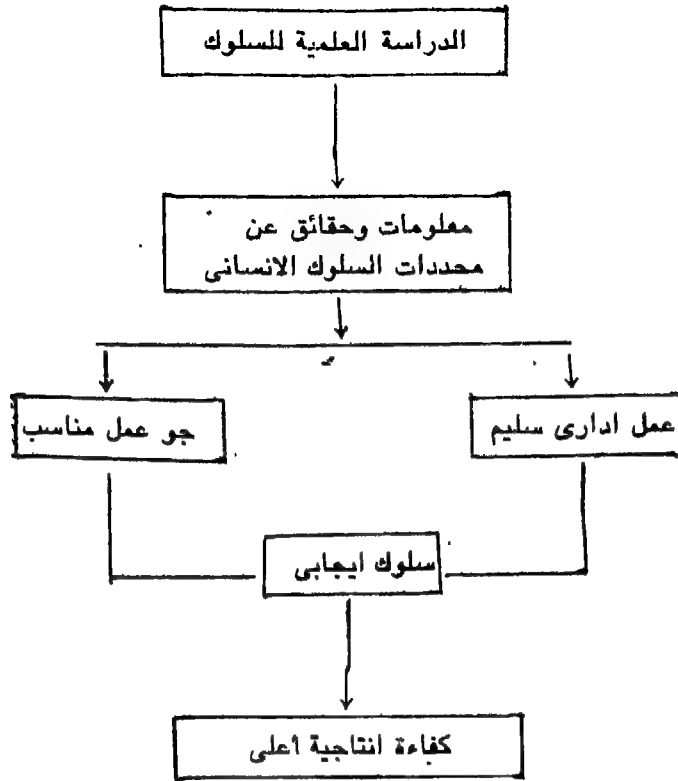
١ - يحدد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد .

٢ - يحدد دور كل من تلك العوامل وأهميته النسبية في تشكيل نمط السلوك المشاهد .

٣ - يحدد العلاقات التفاعلية بين هذه العوامل واتجاهات التأثير الناشئة عن هذه العلاقات .

٤ - متابعة التغير في هذه العوامل وأهمياتها وعلاقاتها .

نخلص مما سبق أن الدراسة العلمية للسلوك الانساني أصبحت من الأدوات المتاحة للإدارة في محاولتها التأثير على سلوك الافراد والجماعات المتعاملين معها . وبالتالي يمكن تصور اثر الدراسة العلمية للسلوك الانساني بالنسبة لاسلوب عمل الإدارة كما يلي :



### بعض المفاهيم الأساسية عن السلوك الانساني :

انتجت الدراسة العلمية للسلوك الانساني فى منظمات الأعمال بعض المفاهيم الأساسية التى تشكل منطقاً متكاملًا فى فهم السلوك ومن ثم التأثير عليه وإعادة تشكيله . ومن أهم هذه المفاهيم :

١ - ان الانسان يسلك ( يتصرف ) اذا كان :

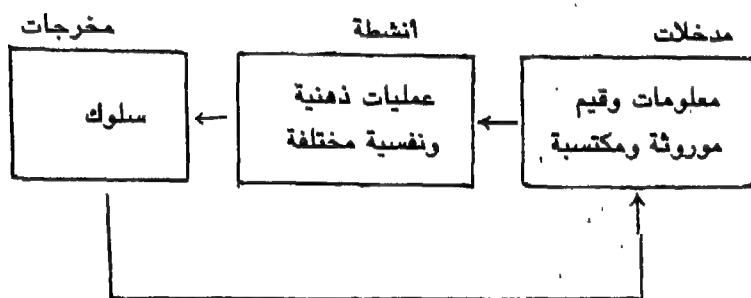
- قادرا على السلوك ( أى تتوفر له امكانيات السلوك ) .
- وراغبا فى السلوك ( أى يرغب فى نتائج السلوك ) .

ومن ثم فان الادارة يمكنها التأثير على سلوك الأفراد وتعديله وذلك اما بزيادة قدراتهم وامكانياتهم ( مثال ذلك ان تخفيض الادارة أسعار البيع فتزيد قدرة المستهلكين على الشراء وعلى ذلك يتحولون من موقف عدم الشراء الى

موقف المراء ) واما بزيادة رغبة الافراء فى نتائج السلوك ، أو بالاسلوبين  
• معا

٢ - يتحدد السلوك الانسانى بفعل مخدبات وخصائص فردية ، وتحت  
تأثير عوامل ومتغيرات اجتماعية وحضارية • ومن ثم فان المنطق فى دراسة  
السلوك ان تدرس مجموعة الخصائص الفردية بالاضافة الى تحليل المؤثرات  
الاجتماعية والحضارية وصولا الى فهم شامل ومتكامل للسلوك الانسانى •

٣ - السلوك الانسانى هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة  
الموقف الذى يعيش فيه الفرد • ويتخذ السلوك الانسانى شكل نظام متكامل  
كالآتى :



### بيئة اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية

ويترب على هذا المفهوم الثالث ان دراسة السلوك الانسانى لابد وان  
تأخذ فى الاعتبار طبيعة وخصائص الموقف ، ومن ثم لا نتوقع ان نجد تفسيراً  
نمطياً يصلح لكل الناس فى كل المواقف • معنى هذا ان العلوم السلوكية لا  
تدرس السلوك فى فراغ ولكنها تدرسه فى واقع محدد •

### أثر السلوك الانسانى فى عمل الإدارة :

لقد تبينا حتى الآن ان الإدارة تصل الى نتائجها الأساسية من خلال  
العمل الانسانى بأشكاله المختلفة • أى ان السلوك الانسانى هو محور الارتكاز  
الرئيسى فى توجيه العمل الإدارى •

ان العمل الإدارى يحقق أهدافه من خلال العمل الانسانى • فالمدير  
( وهو أحد المكونات الأساسية للعنصر الانسانى المشروع ) يعتمد على افراد  
آخرين فى تنفيذ الأعمال •

ومن ثم فان فهم الإدارة والمقدرة على الاحاطة بها يتطلب ضرورة

التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع ( وخارجه ) وتحديد تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة .

• ان الانسان ظاهرة متعددة الجوانب Multi-dimensional تخضع لتأثير وسيطرة عدد كبير من المتغيرات • فالأفراد يختلفون فى القدرات والاستعدادات والمهارات ، كما أن أنماط السلوك المكتسبة Learned Behavior Patterns تتباين الى درجة كبيرة من فرد لآخر .

ويمكن أن نعبر عن السلوك الانسانى باعتباره محصلة التفاعل بين :

١ - الانسان ، الذى يتصف برغبات وتطلعات ، كما يهدف الى تحقيق اهداف خاصة ، ويحتفظ لنفسه بمفاهيم وافكار وآراء محددة حيال شتى الموضوعات .

٢ - الموقف ، وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد فى اى وقت من الأوقات • ويعبر الموقف Situation عن الفرص Opportunities المتاحة للفرد ، والقيود Constraints التى يلتزم بها الانسان .

ومن ثم فإننا نعتقد أن الانسان يدرك المواقف المختلفة التى تمر به ، ويحاول استغلال الفرص السانحة بشكل يحقق له رغباته ويوصله الى أهدافه. وذلك فى حدود القيود التى يفرضها الموقف .

واهمية هذا التحليل أنه يعبر عن حقيقة المشكلة التى تواجهها الإدارة فى تعاملها مع الانسان على اختلاف مستوياته فى التنظيم ، فالإدارة تسعى الى تحقيق أهداف محددة ، ومن ثم فهى تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول الى النتائج المرغوبة • ولكن العامل الحاسم فى تحديد مدى النجاح أو الفشل فى هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الإدارة تلك المواقف : وهل تتفق الفرص التى توفرها لهم الإدارة مع رغباتهم وميولهم وقدراتهم • كذلك فإن أنواع القيود التى تفرضها الإدارة تشكل عنصرا هاما فى تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطبه الإدارة منهم .

أى أننا نستطيع القول بأن قدرة الإدارة على تحقيق ما تصبو اليه من أهداف تتوقف ( جزئيا ) على ما تقوم به مجموعات مختلفة من الأفراد من تصرفات وافعال .

ان العنصر البشرى ( ممثلا فى أنماط السلوك المختلفة التى تصدر عن

(الأفراد فى المواقف المتباينة ) يعتبر عاملا أساسيا فى تحديد نتائج العمل والنشاط فى مختلف المجالات الادارية . فالأنشطة الادارية المختلفة من تخطيط ، اتخاذ قرارات ، تنظيم ، تكوين وتنمية القوى العاملة ، والمتابعة وتقييم الأداء تعتمد فى حقيقة الأمر على مجموعتين من العوامل هما :

#### ١ - مجموعة العوامل الفنية وتشمل :

- (أ) الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط .
- (ب) التنظيم الداخلى للنشاط .
- (ج) الامكانيات المادية المستخدمة فى الأداء .
- (د) اساليب وطرق الأداء .

وتتضمن هذه المجموعة من العوامل الفنية بصفة عامة كافة العوامل المتعلقة بالأسس النظرية والعلمية للنشاط الادارى .

#### ٢ - مجموعة العوامل الانسانية وتشمل :

- (أ) قدرات ومهارات الأفراد العاملين فى تأدية النشاط .
- (ب) رغبات الأفراد وأدراكهم لأهمية النشاط .

ان الأداء الفعلى والممارسة الحقيقية لأوجه النشاط الادارى المختلفة ، ومن ثم تحقيق أهداف المشروع ، يتوقفان الى درجة كبيرة على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلات الآتية :

$$\begin{aligned} \text{كفاءة الأنشطة الادارية} &= \text{عوامل فنية} \times \text{عوامل انسانية} \\ \text{العوامل الفنية} &= \text{أساس نظري} + \text{موارد مادية} + \text{اساليب عمل} \end{aligned}$$

$$\text{العوامل الانسانية} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة فى العمل}$$

وحين يصل بنا التحليل الى هذا المستوى ، يواجهنا سؤال هام هو :  
« ما هى الأهمية النسبية لكل من العوامل الفنية والعوامل الانسانية فى تحديد نجاح الادارة فى الوصول الى أهدافها ؟ » .

وسنبينا الى الاجابة عن هذا السؤال هو من خلال محاولة تصور وجود إحدى المجموعتين دون الأخرى وتحليل ما قد يترتب على مثل هذا الموقف فى

عمل الادارة فاذا تصورنا اولا توافر العوامل الفنية دون الأفراد فلا شك أن النتيجة المتوقعة هي عدم القدرة على تحقيق أى من النتائج المرغوبة حيث يتولى الأفراد استخدام تلك العوامل الفنية . مثال ذلك حين تحصل إحدى الشركات على معدات وآلات حديثة ولكنها تعجز عن توفير العمال الأكفاء المدربين على استخدام تلك الآلات ومن ثم تصبح تلك المعدات والآلات عديمة النفع . مثال آخر اذا تمكنت الإدارة فى إحدى الشركات من ابتكار أسلوب عمل متقدم ( أى تكنولوجيا جديد ومتقدم ) فإن مثل هذا الأسلوب الحديث لن يحقق أى فائدة اذا لم يوجد أفراد قادرين على وضعه موضع التطبيق والتنفيذ .

ونحن بذلك لا نقلل من شأن وأهمية الجوانب الفنية والمادية فى الأعمال الادارية ، ولكننا نقرر الحقيقة البسيطة عن سيطرة العنصر البشرى على الناحية المادية فى العمل . ان التقدم الفنى والمادى لا يتحقق الا من خلال الأداء الانسانى .

ونحن لو تصورنا موقفا مخالفا حيث يتوافر أفراد من نوعيات ومهارات مناسبة لأنواع النشاط الادارى المختلفة ، بينما تقصر الموارد المادية والأساليب الفنية المتاحة لهم ، فإن العنصر الانسانى قادر على تعويض هذا القصور والتغلب على المعوقات الناشئة عن ذلك النقص فى الامكانيات والموارد . ان الانسان يتمتع بالقدرة على الخلق والابتكار والتفكير الخلاق حين تعترضه مواقف تتسم بالندرة والصعوبة . والدليل على صدق هذا التحليل نجده فى تلك المواقف التى تتكرر عبر التاريخ عن الشعوب البسيطة الفقيرة التى تصمد فى وجه قوى العدوان الأجنبية المدعمة بأحدث الآلات والمعدات ووسائل التخريب والتدمير . كذلك نجد بعض الشعوب تتمكن فى فترات النمو الاقتصادى من تحقيق انجازات انتاجية هامة بالرغم من قصور مواردها الطبيعية وامكانياتها التكنولوجية ، وذلك بالاعتماد على طاقات البشر الخلاقة والمبدعة . وبذلك نصل الى استنتاج أساسى سيكون ركيزة دائمة فى بحثنا عن دور السلوك الانسانى فى العمل الادارى ، هو أن الإدارة تصل الى أهدافها من خلال العمل الانسانى ، وأن سلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم الإدارة هو من المحددات الرئيسية والحاسمة لما تستطيع الإدارة تحقيقه من نتائج وانجازات .

ونحن حين نعيد النظر الى مكونات العملية الادارية ، نجد أن السلوك الانسانى يمثل عاملا مشتركا فى كل منها . فالتخطيط يتبلور فى الاختيار بين بدائل العمل ، ومن ثم فإن كفاءة التخطيط وفاعليته تعتمدان على نوعيات

الأفراد القائمين بعملية التخطيط ، كما أن الأفراد الذين يتولون مهام تنفيذ الخطط يلعبون أيضا دورا أساسيا في تحديد مستوى التنفيذ وديقته . ويصدق هذا القول على كافة الأنشطة الادارية الأخرى حيث يمثل الانسان العنصر الأساسى الذى يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط .

وحيث تختلف مجالات العمل الادارى وتتعدد فئات الأفراد المتعاملين مع الادارة ، فإن السلوك الانسانى يصبح أكثر أهمية وخطورة في تحديد نتائج العمل الادارى . فالمشروعات الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها ، تعتمد على الفئات الآتية من الناس :

- ١ - المديرون .
- ٢ - الموظفون الفنيون .
- ٣ - العمال ( من مهن ومهارات مختلفة )
- ٤ - المستهلكون .
- ٥ - الموردون .
- ٦ - الوكلاء والموزعون .
- ٧ - العاملون بالمشروعات الأخرى التى تتعامل مع المشروع كالأجهزة الحكومية وغيرها من الشركات والمؤسسات .

إن كلا من تلك الفئات من الناس تملك أن تتخذ قرارات هامة تحدد جزئيا قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ، فالمديرون مثلا يستطيعون اتخاذ أى من القرارات الآتية :

- ١ - الاشتراك فى أعمال المشروع مع بذل الحد الأقصر من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة .
- ٢ - الاشتراك فى أعمال المشروع دون بذل كل ما يمكنهم من جهد
- ٣ - الامتناع عن المشاركة فى أعمال المشروع .

ولا شك أن كفاءة وانتاجية المشروع ستختلف اختلافا جديرا بحسب نوع القرار الذى سيتخذه الأفراد . ونفس القول ينطبق على العمال أو المستهلكين ، فالمستهلك قد يسهم فى انجاح المشروع الى أقصى درجة بالاقبال على شراء كل ما يقدمه من منتجات أو خدمات . من ناحية أخرى فقد تكون مساهمة المستهلكين فى أعمال المشروع محدودة أو معدومة تماما



تلك الأهمية القصوى للسلوك الانساني في تحديد نتائج الأعمال الادارية تدعونا الى التساؤل كيف يمكن للادارة أن تضمن مساهمة الأفراد بالقدر اللازم لتحقيق أهدافها ؟

لا شك أن هناك أساليب متعددة يمكن للادارة استخدامها في توجيه السلوك الانساني في تنظيمات العمل والانتاج منها :

- ١ - اختيار أنسب العناصر للعمل .
- ٢ - توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية ( المناخ المناسب )
- ٣ - خلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة .
- ٤ - توفير الحوافز المناسبة للأفراد .
- ٥ - توفير الاتصالات الفعالة ( أي التدفق اللازم من البيانات والمعلومات )
- ٦ - توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم .
- ٧ - اشراك الأفراد ( كل بحسب مجال عمله ) في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه .
- ٨ - التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين .
- ٩ - تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء
- ١٠ - توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسؤوليات .

تلك هي بعض الارشادات التقليدية التي تزرع بها كتب الادارة ، ولكن السؤال الأهم هو كيف تستقر الادارة على اختيار واحد أو أكثر من تلك الحلول ؟ ان السبيل الى حسن استخدام العنصر البشري في العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الانساني . ومن ثم نصل الى الاستنتاج الرئيسي الثاني في دراستنا وهو « حتمية دراسة وفهم السلوك الانساني في مواقع العمل حتى تتوافر للادارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك ، وبالتالي تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها في الاتجاهات المحققة للأهداف العامة »

أي أن أهمية الأثر الذي يحدثه السلوك الانساني في أعمال الادارة، يجعل دراسة محددات هذا السلوك وفهم طبيعة العوامل المسببة له من أهم واجبات الادارة الحديثة ، اذ من خلال هذا الفهم تتمكن الادارة من توقع أنواع السلوك

الإنساني في مواقف العمل المحتملة ، ومن ثم تتولى رسم السياسات الادارية  
وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الافراد بطريقة تحقق أعلى كفاءة ادارية  
وانتاجية ممكنة .

من هذا التحليل اتضح لنا بعض الاستنتاجات الرئيسية عن اثر السلوك  
الإنساني في عمل الادارة نجملها في الآتي :

١ - ان الفرد هو نقطة الارتكاز في العمل الانتاجي ومن ثم فالسلوك  
الفردى هو المنطلق الاول في تحديد نتائج العمل .

٢ - ان تحليل وتفسير السلوك الإنساني في منظمات الأعمال يعتبر  
حتمية أساسية لتمكين الادارة من التأثير على هذا السلوك وتوجيهه الى  
الناحية المحققة لأهداف الانتاج .

٣ - ان السلوك الفردى يتعدل وفقاً لضغوط اجتماعية وحضارية وبالتالي  
فان الدراسة العلمية للسلوك لابد وان تشتمل على تحليل لأثر المتغيرات  
الاجتماعية والحضارية في تشكيل السلوك الفردى .

الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني :

الطريقة العلمية Scientific Method هي أسلوب للتفكير والبحث  
في المشكلات وصولاً الى حلول منطقية أو رشيدة . وتتميز الطريقة العلمية في  
بحث المشكلات بأنها تتبع منطقاً محدداً يبدأ بالتحديد الدقيق للمشكلة وينتهي  
بالحل المنطقي لها . ولا يجب ان يرتبط في الأذهان معنى الطريقة العلمية  
بأساليب البحث العلمى المستخدمة في العلوم الطبيعية حيث تسود في خيالنا  
صورة العالم الطبيعى في معمله بين أنابيب الاختبار وأدوات القياس والتحليل  
المختلفة . ولكن الى جانب هذه الصورة المشاهدة ، فان للطريقة العلمية  
استخداماتها الأساسية في مجال العلوم الانسانية ودراسات السلوك حيث  
توفر أساساً منطقياً للبحث والتحليل يصل بالباحث الى تفسير مقنع للمظاهر  
المشاهدة يصلح نقطة انطلاق في بناء النظريات أو تقديم الحلول للمشكلات  
السلوكية .

خصائص الطريقة العلمية :

١ - ان الطريقة العلمية تبدأ أساساً بسؤال واضح وقاطع Bona Fide  
Question وليس باستنتاجات أو اجابات . ففي مجالات الدراسة العلمية

فلسوك لا شك أن المنطق العلمى هو التساؤل عن ظواهر السلوك المشاهدة ،  
وتمثل هذه التساؤلات بداية البحث العلمى السليم .

٢ - أن نهاية الطريقة العلمية ليست اجابة قاطعة ومطلقة ، فليس فى  
مجال العلم حقائق قاطعة وعلى الأخص فى العلوم الانسانية والسلوكية حيث  
مستويات المعرفة متغيرة والحقائق تكتشف وتعديل مع كل تقدم فى أساليب  
البحث . فالاجابات التى توفرها الطريقة العلمية هى دائما محل تعديل  
وتصويب ، وهى دائما توضع موضع الاختبار باعتبارها عادة لبحوث جديدة .

٣ - والطريقة العلمية فى البحث هى المنهج الذى يصمد لاختبارات التدليل  
Evidence ، التمثل Reasoning ، البحث Investigation ، النقد ،  
Criticism ، والتقييم Assessment بمعنى أن الطريقة العلمية ترفض  
المسلمات والتعميمات غير المؤكدة بالدليل التى لا يقبلها العقل وتلك التى  
لا تصمد للنقد أو التقييم .

### أهمية الطريقة العلمية فى دراسة السلوك :

١ - أن الاعتماد على الطريقة العلمية فى بحث وتفسير مظاهر السلوك  
الانسانى يعتبر أمرا حيويا لا يمكن التقليل من أهميته للأسباب الآتية :

١ - تعقد وتشابك العوامل المحددة للسلوك الانسانى الأمر الذى تعجز  
معه الطرق غير العلمية عن الوصول إلى تفسير شامل وصحيح للسلوك .

٢ - أن الطريقة العلمية توفر أساسا محايدا لتفسير الظواهر السلوكية  
هرون التأثير بالنوازع أو التحيزات الشخصية للباحثين .

٣ - أن الطريقة العلمية تتميز بالنظرة الشمولية للمشكلات ومن ثم فهى  
أقدر على توفير تفسيرات متكاملة عن محددات السلوك الانسانى .

### المنطق الأساسى فى الطريقة العلمية :

تعتمد الطريقة العلمية على منطق أساسى يتركز فى البحث عن المحددات  
أو المؤثرات الأساسية فى الظاهرة السلوكية موضع الدراسة ( ويطلق على  
هذه المحددات تغيير المتغيرات المستقلة Independent Variables ) ثم

محاولة اكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وبين ظواهر السلوك (المشاهدة) (ويطلق عليها تعبير المتغيرات التابعة Dependent Variables) أى أن منطق الطريقة العلمية هو تحديد علاقات السببية Cause-effect بين مجموعتين من المتغيرات ومن خلال اكتشاف هذه العلاقات يمكن التوصل الى تفسير لأشكال السلوك المشاهدة .

ان الأساس العلمى فى البحث يقوم على عدة مبادئ يمكن اجمالها فى الآتى :

١ - المشاهدة أى اكتشاف ظاهرة تحتاج الى تفسير أو مشكلة ينبغي التوصل إلى حل لها .

٢ - تكوين الفروض أو التفكير فى الأسباب المختلفة التى قد تكون الظاهرة أو المشكلة المشاهدة نتيجة لها ، أى محاولة إيجاد علاقات سببية بين مجموعة من العوامل .

٣ - التنبؤ بسلوك الظاهرة خال تطبيق أحد الحلول المقترحة أو حين تحقق أحد الفروض السابقة .

٤ - اختيار صحة هذا التنبؤ وتقرير مدى صحة الفرض فى تفسير الظاهرة .

ان استخدام الطريقة العلمية فى البحث قد حقق نتائج باهرة فى مجال العلوم الطبيعية حيث يتمكن الباحث من التحكم فى العوامل المختلفة وحيث يستطيع عزل أثر بعض العوامل وتغيير بعضها الآخر حتى يستطيع قياس أثر هذا التغيير فى الظاهرة موضع البحث .

وعلى الرغم من أن هذه الدرجة من الدقة لا يمكن توفيرها حين تطبيق الأسلوب العلمى فى البحث فى ميدان السلوك أو غيره من العلوم الاجتماعية أو الإنسانية ، إلا أن دراسات السلوك قد أفادت كثيرا من أسلوب وطريقة التفكير العلمى وأحرزت الدراسات السلوكية القائمة على منهج علمى دقيق نجاحا كبيرا . لقد كانت أهم الأسباب التى تذكر ضد امكانية استخدام الأسلوب العلمى فى البحث فى العلوم الاجتماعية هو تغلغل العنصر البشرى كاحد العوامل الأساسية المؤثرة على سير وتطور الظواهر الاجتماعية ، ولما كان السلوك البشرى يصعب التحكم فيه أو التنبؤ باحتمالات تغييره فى المستقبل ، لذلك يصعب تطبيق أسلوب البحث العلمى الذى يفترض امكانية

تثبيت بعض العوامل وعزل أثرها عن باقي العوامل الأخرى • من ناحية أخرى فقد كانت الدعوى بأن السلوك الانساني غير مستقر بحيث لا يمكن الاعتماد على نتائج البحوث سببا آخر لتأخير البحث العلمي بصفة عامة في مجال الدراسات الانسانية •

ولكن اتضح أن العنصر البشري ليس متقلبا الى حد يصعب معه التنبؤ باتجاهات السلوك الانساني في المستقبل • إذ أن أنماط السلوك الفردي قد يعثرها التغيير السريع والمفاجيء ولكن ما يهمنا في مجال الدراسات السلوكية في ادارة الأعمال هو أن سلوك الجماعات يتميز بالاستقرار النسبي وبطء معدلات التغيير •

### مزايا استخدام الأسلوب العلمي في البحث :

١ - يستند الأسلوب العلمي في البحث على وضع تعاريف دقيقة Definitions للمظاهر الملاحظة وتحديد مقاييس كمية لتلك الظواهر في حين أن الأسلوب غير العلمي في البحث لا يولى تلك الناحية قدرا كبيرا من الاهتمام •

مثال ذلك أن الباحث الذي يتبع الأسلوب العلمي في دراسة الكفاءة الانتاجية يبذل جهدا واضحا لتعريف معنى الكفاءة وتحديد طريقة قياسها في حين أن الباحث الذي لا يؤمن بأسلوب البحث العلمي يمضي في دراسته دون تعريف العوامل أو الظواهر تعريفا دقيقا ودون اخضاع تلك الظواهر للقياس الكمي فنجد أنه يلجأ الى الأوصاف الكيفية التي لا تستند الى اساس رقمي ، الأمر الذي لا يسمح للباحث بتقدير معنوية النتائج التي يحصل عليها •

٢ - يتيح الأسلوب العلمي في البحث الفرصة لاستغلال المعلومات المتاحة استغلالا أفضل حيث تستخدم النتائج التي يحصل عليها أحد الباحثين كأساس لبحوث يجريها باحث آخر ، ويرجع السبب في ذلك الى أن الباحث العلمي يضمن دراسته وصفا دقيقا للعوامل التي درسها والتعاريف التي وضعها لها وكيفية قياس تلك العوامل والطرق الاحصائية التي استخدمها في تحليل وتفسير تلك البيانات الأمر الذي ييسر استمرار عملية البحث والدراسة •

مثال ذلك دراسة التسويق التي تهدف الى تحديد أثر الاعلان على مبيعات إحدى الشركات ، اذا اتبع الأسلوب العلمي في اجرائها يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لدراسة أثر الاعلان على مبيعات شركات أخرى في نفس الظروف •

٣ - تستند المعرفة العلمية على الأدلة التي يمكن التحقق من صحتها Verifiable Evidence والدليل يعنى ملاحظة واضحة وصريحة وحقيقية ، بحيث يمكن لأى شخص رؤيتها وقياسها ، أو التحقق من صحتها بأى شكل .  
 أى أن الأسلوب العلمى يقوم أساسا على إمكانية ملاحظة الظاهرة موضوع البحث وتحديد صفاتها بما لا يدع مجالا للخلاف مثال ذلك قياس الأطوال والمسافات فى العلوم الطبيعية ، أو قياس الذكاء والقدرات فى علم النفس .

وحيث أن العلم يستند إلى ضرورة التحقق من صحة الأدلة التى تقدم لتفسير الظواهر ، فإنه لا يصلح للإجابة عن الأسئلة التى لا يمكن التحقق من الأدلة الخاصة بها . فالأسئلة الآتية لا يمكن الإجابة عنها علميا حيث لا يستطيع الفرد تقديم أدلة قابلة للمراجعة والتحقق فيما يختص بها :

- ما مصير الانسان ؟
- ما الهدف من الحياة ؟
- ما الذى يجعل الشئ جميلا ؟

فالعلم يستطيع دراسة معتقدات الأفراد فيما يتعلق بالمصير والحياة والجمال ، ويستطيع كذلك دراسة آثار تلك المعتقدات على السلوك الإنسانى . ولكنه لا يستطيع تقرير صحة أو خطأ تلك المعتقدات ذاتها .

والعلم اذن وسيلتنا الأساسية لدراسة السلوك الإنسانى والطبيعة المحيطة به . لكن العلم لا يصلح لدراسة القيم والجماليات والظواهر الخارقة حيث لا يمكن تقديم أدلة تقبل القياس ويمكن التحقق من صحتها . من ناحية أخرى فإن التفسير العلمى للأمور ليس نهائيا ولا مطلقا ، أى أنه ليس هناك حقائق مطلقة فى العلم .

فالتفسير العلمى يعتمد على الأدلة المتاحة ، وظهور أدلة جديدة لابد وأن يؤدى بالضرورة الى تقديم تفسيرات جديدة للظاهرة موضوع البحث .

٤ - يتصف الأسلوب العلمى فى التفسير بالحياد Neutrality بمعنى أن العالم يحاول اكتشاف الحقائق المتعلقة بالظاهرة دون أن يتعدى ذلك الى محاولة التحكم فى السلوك بناء على تلك الحقائق . أن استخدام نتائج العلم متروك لذوى الشأن وهم الذين يقررون كيفية الافادة من تلك النتائج .

٥ - يعتمد الأسلوب العلمى على الملاحظة الدقيقة للظواهر موضع

البحث • والملاحظة العلمية تختلف عن مجرد الرؤية العادية • ان الملاحظة العلمية تتصف بالدقة Accuracy والتمحيص Precision • فهي بذلك تختلف عن الملاحظة العابرة أو السطحية • ووسيلة العلم الى الدقة والتمحيص هي استخدام اساليب القياس Measurement المختلفة • من ناحية أخرى فالملاحظة العلمية تتصف بالانتظام Systematic ويتم تسجيلها بطريقة منظمة تسمح بالافادة منها • كذلك تتميز الملاحظة بالموضوعية ، أى بعدم تأثرها بوجهة نظر الباحث ومعتقداته الشخصية • ولا شك أن درجة الموضوعية تزداد فى العلوم الطبيعية عنها فى العلوم السلوكية حيث يؤثر تحيز الباحث على نتائج البحث • تلك هي أهم الصفات التي تميز الأسلوب العلمى فى البحث عن غيره من الأساليب غير العلمية والتي تجعل نتائج الدراسة العلمية أكثر فائدة فى تفسير السلوك والتنبؤ به •

### اهداف المنهج العلمى :

• ان الهدف الرئيسى للعلم هو فهم الظواهر المشاهدة ، ومقياس الفهم هو القدرة على التنبؤ بالسلوك المستقبل للظاهرة ، والقدرة على السيطرة على الظاهرة والتحكم فيها •

والفهم يعنى كشف العلاقات التي تقوم بين الظواهر المختلفة • ان فهم السلوك الانسانى يتأتى من كشف العلاقات التي تربطه بالظواهر الأخرى • فالفهم يتم بعملية ادراك العلاقات بين الظواهر المراد تفسيرها وبين الأحداث التي تلازمها أو تسبقها • اذن فهم سلوك العمال فى المصنع يتوقف على ادراك العلاقات بين هذا السلوك من ناحية وبين ظواهر أخرى كسياسات الادارة أو قراراتها ، أو الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيش فيها العمال وهكذا •

ان عنصر الفهم فى المنهج العلمى يتوقف على تحديد أشياء ثلاثة :

١ - الظاهرة موضوع البحث وهي هنا السلوك الانسانى ( المتغير التابع ) أى المتغير الذى يتحدد تبعاً لظروف أخرى تعتبر مسئولة عن حدوثه • فسلوك العمال متغير تابع يتوقف على عوامل أخرى تسهم فى تحديده وتشكيله •

٢ - العوامل أو الظروف التي تساعد على وقوع الظاهرة موضع الدراسة ( المتغيرات المستقلة ) • فإذا كنا ندرس سلوك المستهلكين مثلاً ( متغير تابع ) • فإن رفع أسعار السلع قد يؤثر على هذا السلوك بشكل يجعل الأفراد يقللون الكمية التي يشترونها من السلع التي رفعت أسعارها • وبهذا رفع السعر يكون

قد تسبب فى تغيير سلوك المستهلكين • لذلك يعتبر رفع الأسعار متغيرا مستقلا حيث أسهم فى تغيير أو أحداث المتغير التابع •

٣ - الشيء الثالث الذى ينبغى تحديده لكى يكتمل الفهم والتفسير للظاهرة هو تحديد العلاقة الوظيفية بين المتغيرات التابعة من ناحية والمتغيرات المستقلة من ناحية أخرى • بمعنى آخر نحن نتساءل عن نوع التغير واتجاهه الذى سيحدث فى المتغير التابع اذا حدثت تغيرات معينة فى المتغير المستقل • اذ انه لا يكفى أن تحدد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ، بل يجب أن تحدد طبيعة العلاقات التى تربطهم • هل يؤدي زيادة الأجر ( متغير مستقل ) الى زيادة انتاج العمال فى مصنع معين ( المتغير التابع ) ؟ هل يتسبب تغيير سياسة ادارية معينة ( متغير مستقل ) الى حدوث سخط وثور بين العمال ( متغير تابع ) ؟ وهكذا • ان الفهم الكامل للسلوك الانسانى اذن يتوقف على مدى قدرة الباحث على تحديد تلك العناصر الثلاثة :

١ - المتغيرات التابعة •

٢ - المتغيرات المستقلة •

٣ - العلاقات الوظيفية بين المتغيرات التابعة والمستقلة

ولعل عدم وضوح هذه الحقيقة يعتبر سببا رئيسيا من أسباب تخلف الادارة فى فهم حقيقة السلوك الانسانى فى تنظيمات العمل اذ فى كثير من الأحيان يحدث خلط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة • ومن ناحية أخرى تفشل الادارة فى ادراك حقيقة العلاقات بين أنواع المتغيرات مثال ذلك ان تقرر الادارة رفع الأجور ( متغير مستقل ) على أمل أن يؤدي هذا الى رفع الكفاءة الانتاجية للعمال ( متغير تابع ) • ولكن فى بعض الأحيان لا يؤدي رفع الأجور الى زيادة فى الانتاج ورفع الانتاجية لأن الادارة لم تنبئن بدقة طبيعة العلاقات بين هذين المتغيرين •

اذن نستطيع القول أن الخطوة الأولى فى سبيل فهم السلوك الانسانى وتفسيره تفسيراً صحيحاً ، هى تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة تحديداً دقيقاً ، والعمل على اكتشاف نمط العلاقات بين هذه المتغيرات •

والهدف الثانى من أهداف المنهج العلمى فى دراسة السلوك الانسانى هو التنبؤ بهذا السلوك • ولا شك أن القدرة على التنبؤ تتوقف على مدى الفهم الذى تحقق كهذا السلوك • ان التنبؤ يبنى على الفهم • ان التنبؤ معناه تصور الموقف الذى سيكون عليه السلوك الانسانى فى فترة مستقبلية اذا حدثت تغيرات



معينة فى المتغيرات المستقلة . وهذا التنبؤ يقوم على الادراك الكامل لحقيقة العلاقات بين السلوك وبين المتغيرات المستقلة . ان الادارة يهملها فى كثير من الاحيان معرفة ماذا سيكون موقف العمال اذا خفضت الأجور الإضافية ، او ماذا سيكون رد الفعل لدى المستهلكين اذا رفعت الأسعار ؟ هذه الأمثلة وخلافها تصور بعض المواقف العادية التى تجد الادارة نفسها فى حاجة الى اجابات عنها . ان عملية الادارة تهدف الى تحقيق نتائج معينة باستخدام الموارد المتاحة لها وأهمها الموارد البشرية . لذلك فان عنصرا أساسيا من العناصر التى تحدد فاعلية القرارات الادارية هو مدى تقبل الأفراد لها بمعنى آخر فان القرارات الادارية باعتبارها المنغير المستقل تتوقف فى فاعليتها على رد الفعل لدى العمال ( السلوك الذى يسلكونه ) أى المتغير التابع . لذلك كان واجب الادارة الأول هو التنبؤ بما سيكون عليه السلوك فى حالة اتخاذ قرار معين . وهذا التنبؤ يساعد فى اختيار القرار المناسب . اذ لو تنبأت الادارة بان العمال سوف يرفضون العمل سباعات اضافية اذا لم تتعدل فئات الأجر الإضافى ، اذن سوف يختلف مجال اتخاذ القرارات وقتها عما لو كان التنبؤ يشير بان العمال على استعداد للعمل فى الاوقات الإضافية بنفس الفئات المعمول بها الآن .

ان التنبؤ اذن هو محاولة تصور النتائج التى يمكن ان تحدث بناء على المعلومات التى وصلنا اليها اذا تغير الموقف فى اتجاهات معلومة .

وكما ان التنبؤ يتوقف على الفهم ويرتبط به ، فانه من ناحية أخرى يساعد على زيادة الفهم وتوضيح العلاقات ، واختيار صحة المعلومات التى توصلنا اليها فى مرحلة التفسير . أى انه اذا ثبتت صحة التنبؤات التى قامت بها الادارة فى مجال معين ، فان هذا ينهض دليلا قويا على صحة التفسير والفهم . فاذا تنبأت الادارة بأن رفع أسعار بعض السلع سوف يؤدي الى زيادة اقبال اصحاب الدخول المرتفعة على شرائها حيث انها تصبح فى مركز اجتماعى معين ، واذا ثبت صحة هذا التنبؤ ، فان هذا يتخذ دليلا على دقة وصلاحيه التفسير الذى يبنى عليه القرار وهو أن رفع السعر يجعل السلعة فى مركز متميز حيث يرتبط استهلاكها بفئات الدخل المرتفعة ، وبالتالي يقبل اصحاب الدخل العالية على شرائها .

وعلى هذا نستطيع ان نقيم علاقة بين التنبؤ وبين التحقق أى اختبار صحة هذا التنبؤ . ان التحقق يعتبر جزءا من عملية التنبؤ . ولذلك فان التنبؤ الذى لا يمكن التحقق من صحته عمليا يصبح بدون معنى وتنعدم قيمته العملية كأساس لاتخاذ القرارات الادارية . لذلك فان جميع التنبؤات ينبغى ان توضع

موضع الاختبار والتحقق قبل أن تتخذ أساسا لرسم السياسات واتخاذ القرارات .

والمنهج العلمى كما سبق أن أوضحنا لا يهدف الى مجرد التفسير والتنبؤ . بل ان الهدف النهائى للمنهج العلمى فى الدراسة هو اتاحة الفرصة للتحكم فى الظاهرة اى السيطرة عليها . ان التحكم يعنى أن تحدد الظروف التى تؤثر على الظاهرة وتكيفها بطريقة تجعل الظاهرة تتجه فى الاتجاه المرغوب . وفى مجال السلوك الانسانى يتخذ التحكم شكل توجيه السلوك فى ناحية بدل الاخرى على اساس تهيئة الظروف الملائمة للسلوك لكى يتجه فى هذا الاتجاه .

ان هدف توجيه سلوك العمال فى اتجاه مزيد من الانتاج والانتاجية ( وهذا تعبير عن التحكم فى السلوك ) ، يتم بتهيئة الظروف المناسبة بمعنى تناول العوامل المؤثرة فى السلوك بطريقة تجعل اتجاهه فى ناحية زيادة الانتاج امرا ممكنا .

ولا شك أن التحكم يتوقف على الفهم والتنبؤ ، ان أن الفهم يساعد فى تحديد العوامل والعلاقات بينها ، والتنبؤ يحدد احتمالات النجاح فى توجيه السلوك اذا تغيرت بعض العوامل فى اتجاه معين . وبناء على تلك المعلومات يصبح فى امكان الادارة توجيه السلوك اى التحكم فيه .

## الباب الأول

### المدخل العلمي لدراسة السلوك الانساني

#### THE SCIENTIFIC APPROACH TO THE STUDY OF HUMAN BEHAVIOR

(( ان الدراسة العلمية للسلوك الانساني تستمد مقوماتها من مبادئ ومفاهيم علوم السلوك ونتائج البحث فيها • وتستهدف الدراسة العلمية بناء نماذج تصف وتحلل السلوك الانساني في مظاهره وأبعاده المختلفة وبالتالي تسهم في تكوين نموذج شامل لتفسير سلوك الانسان والتنبؤ بأنماطه المستقبلية )) ••



## الفصل الأول

### علوم السلوك

#### The Behavioral Sciences

ان تعبير « علوم السلوك » أو « العلوم السلوكية » يعد واحدا من التعبيرات الحديثة في ميدان العلوم الانسانية ، ولكنه بالرغم من حداثة قد اكتسب انتشارا واسعا أضفى عليه هالة غير عادية ، الأمر الذي قد يؤدي الى توقعات أكثر كثيرا مما يمكن لهذه العلوم أن تحققه .

وعلى الرغم من انتشار تعبير « علوم السلوك » الا أن الاتفاق ليس تاما على مضمون هذه العلوم وما تحتويه من مجالات البحث والاهتمام .

وفي محاولة لتبيين ماهية هذه العلوم السلوكية يمكن ابتداء أن نضعها في مجموعة العلوم الاجتماعية Social Sciences والتي تضم عادة الفروع الآتية .

١ - الأنثروبولوجيا ( علم الانسان ) Anthropology

٢ - الاقتصاد Economics

٣ - التاريخ History

٤ - العلوم السياسية Political Sciences

٥ - علم النفس Psychology

٦ - علم الاجتماع Sociology

وليس من شك أن شئون الانسان ومظاهر حياته وسلوكه على درجة عالية من التعقد والتشابك بحيث يصعب تصنيفها تصنيفا يتطابق تماما مع تقسيم العلوم الاجتماعية . فمثال ذلك هناك درجات من التداخل بين فروع

للعلم فى المجموعات كعلم التاريخ مثلا الذى تندرج أجزاء منه فى قائمة العلوم الاجتماعية ، بينما تنتمى أجزاء منه الى فئة العلوم الانسانية Humanities كما ان الاقتصاد يتداخل مع العلوم السياسية ، بينما علم النفس يتشابه مع العلوم البيولوجية .

أخذا فى الاعتبار تلك الحقيقة عن تداخل العلوم وتشابكها ، فان « علوم السلوك » تركز أساسا على ثلاثة من العلوم الاجتماعية هى :

١ - الأنثروبولوجيا

٢ - علم النفس

٣ - علم الاجتماع

وعملا بقاعدة التداخل بين العلوم ، فان علوم السلوك لا تحصى كل مجالات الاهتمام فى العلوم الثلاثة السابقة حيث نجد أجزاء من الأنثروبولوجيا وعلم النفس مستبعدة من قائمة العلوم السلوكية ، من ناحية أخرى فان بعض الاهتمامات السلوكية فى علوم السياسة والقانون والاقتصاد يمكن اعتبارها من علوم السلوك .

والقاعدة التى يمكن الاستناد اليها للتمييز بين علوم السلوك من ناحية ، وغيرها من العلوم الاجتماعية أو الانسانية من ناحية أخرى ، هى أن علم السلوك ينبغى أن يتصف بصفتين أساسيتين .

١ - أن يكون موضوع البحث الرئيسى فى العلم هو السلوك الانسانى .

٢ - أن تتم دراسة السلوك الانسانى بالاعتماد على الطريقة العلمية .

وليس من شك أن الصفة الأولى ليست جامدة فى إطلاقها ، فان بعضا من علم النفس يدرس سلوك الحيوان ولكن بهدف التوصل الى فهم مظاهر السلوك الانسانى بأسلوب غير مباشر .

أن الهدف العلمى من وراء دراسة السلوك الانسانى هو التوصل الى استنتاجات وتعميمات عن سلوك الافراد والجماعات تؤيدها الأدلة الميدانية التى تتجمع نتيجة لبحوث ودراسات محايدة وموضوعية . تلك الأدلة ينبغى أن تكون قابلة لتحقيق Verification بمعرفه باحثين آخرين ، كما أن اجراءات للتوصل اليها ينبغى أن تكون معلومة ومتاحة لإعادة التطبيق .

وكما سبق أن أوضحنا فإن غاية علوم السلوك هي فهم وتفسير السلوك الانساني والتنبؤ به بنفس المنطق الذي يحاول فيه العالم الطبيعي ان يفهم ويفسر ويتنبأ بسلوك المادة . ويكون تحقيق هذه الغاية من خلال تجميع المعلومات والحقائق عن جوانب وإبعاد السلوك الانساني بشكل متراكم ومستمر حتى تتكامل المعرفة فى شكل نظريات أو مبادئ وقوانين .

. ومن ثم يمكن وصف علوم السلوك بأنها تهتم أساسا بتجميع معلومات أصيلة عن السلوك المباشر للأفراد والجماعات الصغيرة ، على العكس من علوم الاقتصاد والسياسة والتاريخ التى تستهدف أساسا وصف سلوك تجمعات كبيرة ( شعوب وأمم مثلا ) . أى أن « علوم السلوك » هي تلك المجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية عن سلوك الأفراد والجماعات ، والتي تم تجميعها بأساليب العلم وطرق البحث المؤكدة (١) .

### بعض المفاهيم الأساسية عن علوم السلوك :

#### ١ - علم النفس : Psychology

علم النفس من العلوم الحديثة نسبياً والمتطورة . وقد انتقل علم النفس من محيط الدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية البحتة الى مجالات رحبية للتطبيق فى منظمات الأعمال ومؤسسات الخدمة العامة ومرافق الحياة المختلفة .

وليس من السهل وضع تعريف قاطع ومانع لعلم النفس ، فهناك بعض التعريفات المحدودة التى تفشل فى اعطاء صورة متكاملة لهذا العلم الرحيب . مثلاً يعرف علم النفس بأنه علم النشاط الذهنى ، أو « علم سلوك الأفراد فى البيئة » . ومن الواضح أن محاولات تعريف علم النفس تفصح عن ارتباطات وثيقة بينه وبين العلوم البيولوجية والاجتماعية من ناحية ، كما يتضح منها تباعد بين علم النفس والانسانيات من ناحية أخرى . فالارتباط بالناحية البيولوجية يبدو من اهتمام علماء النفس بدراسة المشكلات العصبية ( علم النفس الفسيولوجى ) ، كما أن الارتباط بالناحية الاجتماعية يبدو من اهتمام علماء النفس بدراسة الاتجاهات والرأى العام وديناميكية الجماعات .

ويختلط الجانبان البيولوجي والاجتماعي فى كثير من فروع علم النفس

---

Berelson, B. (Ed.) The Behavioral Sciences Today, (١)  
Harper Torchbooks, The Academy Library, 1963 p. H.

المتخصصة مثل سيكولوجية الطفل ، سيكولوجية التعلم ، وسيكولوجية الصناعة .

ويمكن تحليل التباين بين علم النفس وبين الانسانيات نتيجة لاهتمام علماء النفس باستخدام اساليب البحث المساندة في العلوم الطبيعية من ناحية ونتيجة للانفصال عن الفلسفة من ناحية أخرى . ومع ذلك فنحن نجد علماء النفس يدرسون الأخلاق Ethics ، اللغة Psycholinguistics ، والاتصالات Communications ، والقيم Values والمعاني Meanings

وقد كانت البداية في علم النفس بعد انفصاله عن الفلسفة هي محاولات لاقامة علم معلمي يقوم على التجارب ( علم النفس التجريبي ) في مجالات مثل :

Memory	- الذاكرة
Emotions	- العواطف
Reaction	- الاستجابة

والى جانب هذه الاهتمامات العملية فقد تمت دراسات في مجالات أخرى متعددة منها :

- دراسة الطفولة .
- السلوك غير المعتاد
- علم النفس الاجتماعي
- علم النفس التربوي

وجاءت الحرب العالمية الاولى لتجذب اهتمام علماء النفس الى مجالات جديدة منها اعداد الاختبارات النفسية كاختبارات الذكاء . ونتيجة لهذا الاتجاه فقد تطورت دراسة الفروق الفردية Individual differences وكانت الحرب العالمية الثانية دافعا للمزيد من التطور في علم النفس حيث أنتجت اهتماما شديدا في الاختبارات الإسقاطية Projective tests ، تحليل الشخصية Personality Assessment ، العلاج النفسي .

وكان التحام علم النفس بالحياة من خلال انتشار فرع علم النفس الاجتماعي الذي اعتمد اساسا على أسلوب المسح الاستقصائي Survey



لدراسة الاتجاهات ( لدراسة اتجاهات المستهلكين ، والتنبؤ بنتائج التصويت  
فى الانتخابات ، واتجاهات الراى العام Public Opinion )

وثمة مظهر آخر من مظاهر التطور فى اهتمامات علم النفس يتضح فى  
نمو ما يسمى ( بالهندسة البشرية Human Engineering ) وهى تهتم بتصميم  
الآلة لتناسب الانسان بدلا من الاتجاه القديم لعلم النفس الصناعى الذى كان  
يحاول تكيف الانسان ليتناسب مع الآلة .

بعد هذا العرض المركز لتطور علم النفس يمكن أن نصفه بأنه يسعى  
« الى دراسة سلوك الكائنات الحية ومعرفة كيف تسلك بالوصف الدقيق المنظم  
والبحت عن الظروف التى تعتبر مقدمات سبقت السلوك أو صاحبه . ويؤدى  
فهم السلوك الى التنبؤ به وبالتالي التحكم فيه ، (١) »

علم النفس اذن يحاول فهم سلوك الانسان ، ويقصد بتعبير السلوك كل  
انواع النشاط أو التصرفات التى يمارسها الانسان سواء الظاهرة التى يمكن  
ملاحظتها من الخارج بواسطة الأفراد الآخرين ، أو الباطنة التى لا يمكن  
ملاحظتها بشكل مباشر وانما يستدل عليها من خلال ملاحظة أوجه السلوك  
الظاهرة ومن استخدام بعض الخبرة أو المقاييس وأدوات التحليل التى تهدف  
الى التوصل لمعرفة التصرف أو ذلك النشاط الذى لا يدركه الا صاحبه .

وانواع السلوك الانسانى الظاهرة مختلفة ومتعددة ، فالعمل ، الشراء  
المبيع ، والتفاوض والمصارمة بعض اشكال هذا السلوك الظاهر ، ومن ناحية  
أخرى فالميل والاتجاهات وأساليب التفكير والادراك والتعلم تدخل فى نطاق  
السلوك الباطن الذى لا يمكن مشاهدته بشكل مباشر وانما يدرس من خلال  
تحليل أوجه النشاط الظاهرة للفرد .

ومن أهم المدارس الفكرية التى نمت فى علم النفس الحديث ما يلى (٢) :

١ - مدرسة التحليل النفسى وترتكز أساسا على أعمال فرويد Freud  
ويتميز هذا الاتجاه بالتركيز على الحياة الانفعالية للفرد ومحاولة التوصل

---

(١) دكتور سعد جلال ، المرجع فى علم النفس - دار المعارف بمصر سنة  
١٩٦٨ ص ٤٧ .  
(٢) دكتور احمد عزت راجح : اصول علم النفس ، الدار القومية للطباعة  
والنشر ، ١٩٦٥ .

الى الدوافع الأصلية للسلوك . كذلك أوضح فرويد ومن تبعه في مدرسة التحليل النفسي أهمية الجانب اللاشعوري في السلوك الفردي . ومن المبادئ الأساسية في تفكير فرويد مبدأ الحتمية السلوكية *Psychic determinism* الذي ينص على أن كل مظهر من مظاهر السلوك الانساني له سبب في حياة الانسان ومن ثم يعتبر السلوك حتميا طالما أن هناك سببا يبرره . وعبر فرويد عن الاسباب النفسية للسلوك بأنها الرغبات أو الدوافع . وفي رأى فرويد أن الدوافع التي تتمثل في غريزتي الحياة ( الجنس ) والموت ( العدوان ) تعتبر أساس الحياة النفسية للفرد ، وأكد فرويد أن السلوك يتغير ويتعدل بفعل التعلم .

٢ - المدرسة الغرضية ويتزعمها مكدوجال *Mc Dougall* (١) وتركز على أهمية التعرف على أغراض أو أهداف السلوك كوسيلة للفهم والتفسير .

وتقوم تلك المدرسة في علم النفس على أن السلوك الانساني يتضمن امرين : التعرف على الهدف ثم البحث عن أسلوب السلوك المحقق لهذا الهدف . ومن ثم يرى مكدوجال أن السلوك الانساني الذي يتميز بوجود هدف أو غرض محدد يتصف بالصفات الآتية :

(١) أنه سلوك مستمر لا ينتهي الا بالوصول الى الهدف .

(ب) أنه سلوك متغير ومتنوع لا يقف عند مواجهة عقبة تحول دون تحقيق الهدف ، بل يتغير حتى يصل الى هذا الهدف المرغوب . لذلك ركزت المدرسة الغرضية على دراسة الدوافع الأساسية المسببة للسلوك الهادف وعمدت الى افتراض بعض تلك الدوافع الأساسية في شكل غرائز أو دوافع فطرية . وكان مكدوجال يرى أن التعليم والخبرة يسهمان في تعديل وتطور تلك الغرائز الفطرية .

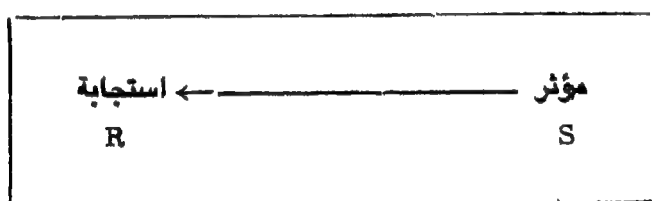
٤ - المدرسة السلوكية *Behaviorism* وقد تزعمها في الولايات المتحدة الأمريكية عالم النفس واطسن *Watson* الذي كان ينادي بأن علم النفس علم تجريبي لا يختلف عن العلوم الطبيعية وبذلك فإن أسلوب التأمل الباطني *Introspection* كطريقة للبحث في علم النفس لا يمكن الاعتماد عليها . كذلك هاجم واطسون الأفكار التي سادت علم النفس وحاولت تفسير السلوك

---

*Mc Dougall W., Introduction to Social Psychology, (١)  
London : Methuen and Co., 1945.*

الانسانى من خلال افتراض وجود بعض المفاهيم الغامضة مثل مفهوم الغريزة أو الشعور . وقد وصل الأمر بالمدرسة السلوكية الى حد انكار وجود ما يسمى بالمعقل .

وكان تفسير المدرسة السلوكية للسلوك الانسانى تفسيراً الى يقوم على أساس وجود عدد من العادات التى تنشأ الى نتيجة للتغيرات الفسيولوجية فى الانسان . وتبدأ العادة غالباً من استجابة الفرد لمؤثر خارجى وباستمرار عمليات الاستجابة تتوطد تلك العادات كأنماط سلوكية يستند لها الفرد فى مواجهة المواقف المختلفة التى تعرض له . أى أن السلوك الانسانى يمكن تفسيره وفقاً للمدرسة السلوكية كالشكل الآتى :



وبتكرار المؤثرات والاستجابات تدعم العادات باعتبارها الأنماط السلوكية التى يكررها الفرد كلما واجهته مواقف اجتماعية معينة . وبرغم انتشار افكار المدرسة السلوكية فى الولايات المتحدة فى بداية القرن العشرين ، الا أنها تعرضت للهجوم الشديد نظراً لتطرفها فى النظرة الآلية للسلوك الانسانى وانكاره المصادر والمسببات غير الظاهرة للسلوك كالدوافع والرغبات .

٤ - مدرسة الجشالت وقد ظهرت ونمت فى ألمانيا وهى تناقض المدرسة السلوكية الأمريكية فى أن السلوك الانسانى انما يتحدد فى إطار بيئة اجتماعية متكاملة ، ومن ثم تكون البيئة الاجتماعية هى نقطة البدء فى دراسة وتحليل السلوك الانسانى . وحيث تلعب البيئة الاجتماعية دوراً أساسياً فى تحديد السلوك الانسانى ، فإن ادراك الفرد لتلك البيئة يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة فى السلوك وبالتالي احتلت دراسة الادراك Perception مكاناً هاماً فى تلك المدرسة من مدارس علم النفس . وتركز مدرسة الجشالت على دراسة التنظيم المتكامل للموقف الاجتماعى بكل ما يحويه من أجزاء وتحليل العلاقة بين تلك الأجزاء . وعلى ذلك يبدو التناقض الأساسى بين مدرسة الجشالت والمدرسة السلوكية الأمريكية ، فى أن الأولى تعتبر السلوك تنظيمياً متكاملًا وترتيبياً يختلف من موقف لآخر باختلاف مكونات كل موقف وطبيعة العلاقات بينها ، بينما ترى الثانية أن الموقف السلوكى ان هو الا مجموعة مؤثرات واستجابات سابقة .

## بعض مجالات البحث الأساسية في علم النفس :

نعرض في هذا الجزء من الدراسة لبعض مجالات البحث والدراسة الأساسية في علم النفس الحديث محاولين بذلك إعطاء صورة عامة عن اهتمامات علماء النفس الحديثين ، وإن كنا لا نقصد بذلك تغطية مجالات علم النفس بشكل شامل .

### أولاً - الوراثة والبيئة :

إن السلوك الانساني هو محصلة التفاعل بين عدد من العوامل المختلفة التي يمكن أن تنقسم تحت مجموعتين رئيسيتين هما :

- ١ - الوراثة : ويقصد بها الخصائص التي يأخذها الفرد عن والديه .
- ٢ - البيئة : ويقصد بها كافة الظروف الخارجية المحيطة بالفرد .

ويركز بعض علماء النفس على أثر الوراثة في تحديد أنواع النشاط والتصرفات التي يقوم بها الفرد ، بينما يحاول بعضهم أن يجد في البيئة المحيطة أسباباً ومبررات لكل تصرفات الانسان مع انكار أثر الوراثة تماماً . وقد ابتكر انصار الوراثة نظرية الفرائز التي تفسر كل تصرفات الانسان حيث أوضحت النظرية أن الفرائز :

- ١ - مورثة وتظهر تلقائياً دون أن تمر بعمليات التعلم .
- ٢ - عامة إذ توجد في كل أفراد النوع الواحد .

وعلى العكس من نظرية الفرائز ، فقد كان الاتجاه الآخر يركز على أن البيئة بمعنى « النتائج الكلية لجميع المؤثرات التي تؤثر في الفرد من بداية الحياة حتى الوفاة » (١) هي التي تحدد للفرد سلوكه . وقد تعددت الدراسات والبحوث التي أجريت على الحيوان والانسان لتأكيد أثر كل من الوراثة والبيئة على السلوك ، ويبدو منطقياً بعد سنوات طويلة من البحث أن يصل علماء النفس الآن إلى أن السلوك محصلة للتفاعل بين عوامل البيئة وعوامل الوراثة . فالانسان يخضع في سلوكه إذن لتأثير عاملي البيئة والوراثة . ويرى الكثير من علماء النفس أن الوراثة لا تؤثر في السلوك بطر مباشر وإنما عن طريق

(١) دكتور سعد جلال ، المرجع السابق ص ٩٢ .

الكورينات الجسمانية التي لها صلة بالسلوك وهي الاعضاء المستقبلية  
للحساسات ، الجهاز العصبي المركزى ، والعضلات الارادية واللاارادية  
والغدد . وقد حاول بعض علماء النفس دراسة الصلة والارتباط بين التكوين  
الجسمى ومظاهر السلوك المختلفة .

## ثانيا - التطويع الاجتماعى .:

ويقصد به عمليات التأثير المختلفة التي تمارسها البيئة الاجتماعية على  
الفرد لتحويله الى كائن اجتماعى واعداده للسلوك بأساليب تتفق والثقافة  
التي يعيش فيها . وبذلك نجد فرعاً من علم النفس يهتم بدراسة مراحل التطويع  
الاجتماعى ودور الأسرة فى احداثها وتحليل العوامل المساعدة على سرعة تقبل  
الفرد لمفاهيم ورغبات البيئة الاجتماعية ، والعوامل التي تجعل الفرد يقاوم  
بتلك التأثيرات ويرفض الانصياع لتأثير البيئة . مثال ذلك اثر استخدام اللحن  
أو القسوة فى تربية الأطفال ، وعلاقة اتجاهات الآباء وميولهم بأنماط السلوك  
لدى الأبناء ، كذلك اثر تكوين الأسرة من حيث الحجم وطبيعة العلاقات بين  
أفرادها على السلوك الفردى . وقد أوضحت دراسات علم النفس ما للأسرة  
من أثر واضح فى تحديد مفاهيم الفرد واتجاهاته ، وتكوين نظريته لنفسه  
وتصوره لدوره فى المجتمع .

ان عمليات التطويع الاجتماعى هي اذن محاولة تشكيل الفرد بنقل  
مفاهيم ومبادئ الثقافة الاجتماعية اليه وذلك حتى يسلك وفقاً لها ومن ثم  
يتمكن من الحياة فى تلك الثقافة .

## ثالثاً - دراسة النضج ومراحل النمو :

من مبادئ علم النفس الهامة دراسة ما يطرأ على الفرد من تغيرات  
نتيجة النضج والنمو وانعكاس تلك التغيرات على سلوكه . ويرى دكتور سعد  
جلال (١) أن النضج هو « التغير فى السلوك الناشئ عن تطور تشريحي  
وفسيولوجى فى الجهاز العصبي ، وهو بذلك يختلف عن التغير الذى يتم  
بالمزاج ، ويشترط وجود الظروف المناسبة التي تساعد على القيام بوظيفته ،  
والى جانب عملية النضج التي تنعكس أساساً فى نمو الفرد حركياً فى السنة  
الأولى من حياته ، هناك عملية النمو العقلى التي تزداد زيادة سريعة فى  
السنوات الأولى من العمر ثم تبدأ فى التباطؤ خاصة بين سن ٩ ، ١٢  
سنة (٢) . كذلك هناك النمو الاجتماعى الذى يتميز بالقدرة على استخدام اللغة

(١) د. سعد جلال ، المرجع السابق ص ١٨٩ .

(٢) المرجع السابق ص ٢٢٣ .

«التفاعل مع أفراد الأسرة» - وأخيرا هناك نوع من النمو الانفعالي الذي ينعكس  
في قدرة الطفل على التهييج في مواقف الانفعال»

تلك العمليات المختلفة من النضج والنمو في مراحل الحياة المختلفة  
تصبحها تغيرات أساسية في الفرد من الناحية الجسمانية ومن النواحي العقلية  
والاجتماعية ، ومن ثم ينعكس اثر تلك التغيرات على سلوكه وتصرفاته . ان  
الفرد في خلال تلك المراحل المختلفة يكتسب حاجات متعددة وتزداد قدرته على  
ادراك ذاته والبيئة المحيطة كما تتحدد نه معالم المجتمع وحقيقة دوره ومن خلال  
ادراك الفرد لذاته ولماكانياته تحقيق اهدافه فتى المجتمع يتحدد نمط سلوكه الى  
درجة بعيدة . ومن ثم فان علماء النفس يرون في دراسة عمليات النضج  
ومراحل النمو وما يصحبها من تغييرات شرطا ضروريا لفهم التغير الذي يطرا  
على السلوك الفردي والتنبؤ به ومحاولة التحكم فيه .

#### «أبعاد - الدوافع : Motives

تعتبر دراسة الدوافع من أهم مجالات البحث في علم النفس الحديث ،  
حيث تهدف الى التعرف على أسباب الاختلاف بين الأفراد فيما يسلكونه من  
سبل وما يلجأون اليه من تصرفات . ويسمى الفرع المختص بدراسة الدوافع  
بعلم النفس الديناميكي . وقد اختلفت مدارس علم النفس في تفسير الدافع  
اختلفا كبيرا . ولعل جانبا من الصعوبة في مجال نظريات الدوافع يرجع الى  
غموض بعض المفاهيم المستخدمة مثل مفهوم الحاجة Need ومفهوم الباعث  
Drive فالحاجات يفترض انها تنشأ من الشعور بالنقص وعلى ذلك فهي تعمل  
على إثارة السلوك ، كما تعمل على تحديد اتجاه السلوك . من ناحية أخرى  
نجد انتشار استخدام تعبير الحاجة لوصف بعض الدوافع التي لا تتصل  
بالناحية البيولوجية للإنسان ولا تنبع من الشعور بالنقص أو العجز الداخلي ،  
مثال ذلك الحاجة الى القوة أو الحاجة الى التقدم . ونتيجة لذلك التضارب  
نجد ان بعض الكتاب مثل يونج (١) Young يقول ان مفهوم « الحاجة » برغم  
اصالته في نظريات الدوافع الا انه تعبير غامض ومثير للتناقض . من ناحية  
أخرى نجد ان ماسلو (٢) Maslow يدافع عن مفهوم « الحاجة » ويؤكد ان دراسة  
الدوافع انما تبدأ من دراسة وتفهم الحاجات الانسانية أو الأروية ، الإنسانية  
الكبرى . .

(١) Young P.Y., Motivation and Emotions, Wiley 1961

(٢) Maslow, A. Motivation and Personality Harper, 1954.

وهناك اتجاه محدد فى دراسة الدوافع يذهب الى أن تعبير الدوافع يقتصر على السلوك الذى يرمى الى تحقيق هدف ، أو أن يقصر وظيفة الدوافع على اثارة السلوك أو بعثه فى حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك . وعلى العكس من ذلك فإن بعض الكتاب أمثال يونج يرى أن تعبير الدوافع ينطبق على كافة انواع السلوك الانسانى .

#### خامسا - الإدراك : Perception

تنبه علماء النفس الى أن السلوك الانسانى يتحدد بناء على التفاعل بين عدد من العوامل أو المتغيرات من بينها الكيفية التى يفهم بها الفرد ما يحيط به من أشخاص وأشياء مختلفة . بمعنى آخر أن شعور الفرد بظروف البيئة المحيطة به وفهمه لها يشكل عاملا أساسيا من العوامل المؤثرة فى تحديد سلوكه وتصرفاته فى المواقف المختلفة . ويعبر عن عمليات الشعور والفهم بتعبير « الإدراك » ومن ثم اتجه الكثير من علماء النفس الى دراسة عمليات الإدراك وتحليلها رغبة فى التوصل الى فهم أعمق واشمل للسلوك الانسانى باعتباره نشاطا يتم فى إطار محدد من فهم البيئة .

#### سادسا - التعلم : Learning

ازدهرت دراسة التعلم وتعددت النظريات التى قدمها النفس لشرح وتفسير تلك الظاهرة الهامة . ويقصد بالتعلم التغير الدائم نسبيا فى الميول السلوكية الذى يحدث نتيجة للمران والتجربة أو الخبرة . أن تعرض الفرد لخبرات أو تجارب جديدة يؤدى الى أحداث تغيرات فى سلوكه بناء على نتائج هذه الخبرة .

#### سابعا - الاتجاهات : Attitudes

تمثل الاتجاهات مجموعة المعتقدات ، المشاعر ، والميول السلوكية التى يحملها الفرد تجاه موضوع معين . وبذلك فإن السلوك الاجتماعى للانسان فى كافة مظاهره وأشكاله إنما يتأثر ويتحدد بمجموعة اتجاهاته . لذلك فإن دراسة الاتجاهات تعتبر من ميادين البحث الرئيسية فى علم النفس .

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه وتطوره . وتكون الاتجاهات دائما حيال شيء محدد أو موضوع معين ، تمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة . وقد

أوضحت دراسة الاتجاهات أن الفرد لا يستطيع أن يكون اتجاهها حيال أى شيء.  
إلا إذا كان هذا الشيء موجوداً في محيط إدراكه .

ويبدى كثير من علماء النفس اقتناعهم بأن الاتجاه يتكون من عناصر  
ثلاثة هي :

- ١ - العنصر الفكري أو العقيدة .
- ٢ - العنصر العاطفي أو المشاعر :
- ٣ - الميل للتصرف والسلوك بشكل معين .

ويتوقف تأثير الاتجاهات في السلوك على أمرين :

١ - نوع الاتجاه حيال الموضوع بمعنى هل هو اتجاه موجب أو سالب.  
( مؤيد أم معارض ) .

٢ - بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه الثلاث ، فقد يقوم الاتجاه على قدر  
مستل من المعلومات أو المعرفة ، وقد ينطوى الاتجاه على مشاعر باهتة غير  
متحمسة للموضوع وبالتالي فإن السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقاً  
لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه .

وقد ظهر من دراسات الاتجاهات أن التوافق بين مجموعات الاتجاهات  
المختلفة التي يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المتباينة يمثل مدى الوحدة  
أو التجانس في شخصيته وبالتالي تؤثر على أنماط سلوكه .

ونستطيع أن نلخص الرأي بالنسبة للاتجاهات في أنها عبارة عن وجهات  
نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به ، وعندما يتكون  
الاتجاه فإنه يساعد على عملية التأقلم من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة  
التي يبديها الفرد بالنسبة للمواقف المختلفة .

ومن المعلومات المعروفة عن الاتجاهات أنها تؤدي وظائف محددة بالنسبة  
للشخصية الإنسانية هي ما يلي :

- ١ - وظيفة التأقلم - حيث تساعد الفرد على التكيف مع الأحداث  
والظروف المحيطة .
- ٢ - وظيفة الدفاع عن النفس - حيث أن الفرد حين يحتفظ باتجاه معين  
فإنه إنما يحاول الدفاع عن نفسه ومصالحه .



٢ - وظيفة التعبير عن القيم والمثل - إذ إن الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها الرضا والمتعة .

٤ - وظيفة المعسرة - إذ تساعد الاتجاهات الفرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة .

ومن أهم موضوعات البحث في مجال الاتجاهات هو محاولة إيجاد مقاييس للتعرف على اتجاهات الأفراد . والمشكلة الأساسية في هذا السبيل هي أن الاتجاهات لا يمكن قياسها بشكل مباشر ، وإنما يتم قياسها باستخدام أساليب غير مباشرة بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر ، أو من خلال أبدانه وآرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات التي تستخدم الأسلوب المباشر ما يلي (١) :

Thurstone - مقياس ثرستون

Bogardus - مقياس بوجاردس

Likert - مقياس ليكرت

كذلك تستخدم بعض الطرق غير المباشرة التي تستند على فكرة الإسقاط Projection وذلك بتحليل ما يراه الفرد في أشياء غامضة مثل صور السحب أو بقع الحبر إذ يختلف الأفراد في تفسيرهم لتلك الأشياء وحين يصف الفرد ما يراه في تلك الصور والرسوم فإنه يعكس بطريقة غير مباشرة حقائق نفسيته واتجاهاته وأفكاره ، أي أنه يظهر مكونات نفسيته بإسقاطها على الأشياء التي يراها دون أن يعلم أنه يكشف عن باطن شخصيته .

وتختلف طرق قياس الاتجاه وحدته اختلافا كبيرا من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج إلى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل التحليل العائلي Factor Analysis

---

(١) راجع في ذلك دكتورة انتصار يونس - السلوك الانساني - دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٧ . دكتور نجيب اسكندر ، دكتور لويس كامل ، ودكتور رشدي فام - الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي ، مؤسسة المطبوعات الحديثة ، ١٩٦٠ .

ومن أهم المبادئ العامة التي كشفت عنها دراسات الاتجاهات ما يلي :

١ - تتكون الاتجاهات في أثناء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة .

٢ - تتكون الاتجاهات وتتشكل طبقا للمعلومات التي تتوفر لدى الفرد.  
عن الموضوعات المختلفة .

٣ - تتأثر اتجاهات الفرد بطبيعة الجماعات التي يتفاعل معها ، مثل  
الأسرة وجماعة العمل وجماعات الأصدقاء .

٤ - تعكس اتجاهات الفرد صفاته الشخصية وتكوينه النفسي .  
والاتجاهات الانسانية ليست ثابتة ولا جامدة ، بل هي عرضة للتغير والتعديل .  
وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

(أ) تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد الى معارض أو من موافق  
الى غير موافق ، أى أن التغيير هنا يكون في ايجابية أو سلبية  
الاتجاه .

(ب) أن يتم التغيير في الاتجاه من حيث تأكيد ايجابيته أو سلبيته بدرجة  
الاجابية أو السلبية فيه .

وتختلف قابلية الاتجاه للتغيير تبعا لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه  
وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد .

تلك المجالات المختلفة التي عرضنا لها تمثل بعضا من اهتمامات عالم  
النفس المعاصر وإن لم تكن جميعها ، فعلم النفس يدرس أيضا الموضوعات  
التالية :

- الذات والحاجة الى تأكيدها .
- الفروق الفردية وقياسها .
- الذكاء وقياسه .
- القدرات وقياسها .
- الشخصية وقياسها .

تلك الدراسات المختلفة تدخل في نطاق ما يسمى بعلم النفس العام . وإلى  
جانب علم النفس العام تفرعت مجموعة من الدراسات المتخصصة في علم  
النفس نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

## علم النفس العلاجي :

ويهتم بدراسة مصادر وأسباب اختلال الصحة النفسية ومحاولة إيجاد أنواع العلاج المناسب للأمراض النفسية المختلفة التي تنم عن حالات من عدم التوازن الفردي . ومن مظاهر المرض النفسي التي يحاول علم النفس العلاجي المساعد في التخفيف من وطأتها ما يلي :

- القلق .
- التوتر الزائد .
- مناقضة السلوك الفردي للمعايير الاجتماعية المقبولة .
- سيطرة بعض الأفكار السوداوية على الفرد .
- الشعور بالانقباض والكآبة .
- فقدان الإرادة والانتقال الى حالات من توهم المخاطر والهلوسة .

## علم النفس الصناعي :

ويختص علم النفس الصناعي بدراسة المشكلات النفسية الناشئة من تجمع الآلاف العمال في المشروعات الصناعية الحديثة . كما يسعى الى مساعدة الإدارة في حل مشكلاتها الناتجة عن التعامل مع تلك الآلاف من الأفراد ، ومن أهم مجالات البحث والدراسة لعلم النفس الصناعي ما يلي :

- الاختيار ووضع الاختبارات المختلفة التي تتناسب مع أنواع العاملين المختلفة .
- التوجيه المهني بإرشاد العمال الى أنسب المهن التي تتفق وقدراتهم واستعداداتهم وميولهم .
- رسم خطوط الترقى للأفراد واختيار أفضل المرشحين لشغل المناصب الأعلى .
- دراسة الروح المعنوية وتصميم برامج الحوافز .
- وضع الأسس العلمية للتدريب الفعال .
- وضع الأسس العلمية لتطوير الآلات والمعدات بما يتناسب مع قدرات

الأفراد وطاقاتهم ، كذلك تصميم العمليات الاستراتيجية بما يتفق وتلك القدرات وتسمى تلك الدراسات بالهندسة البشرية Human Engineering وقد بدأت في الانتشار وكسب الاهتمام من جانب المديرين لما تحققة من فوائد وزيادات في الانتاجية من ناحية ولتاثيرها المناسب على معنوية العاملين ورضائهم عن اعمالهم من ناحية اخرى .

### علم النفس الاجتماعي :

يعتبر علم النفس الاجتماعي العلم الذي يدرس سلوك الفرد في المجتمع وهو بذلك حلقة اتصال بين كل من علم النفس ، وعلم الاجتماع . وينظر البعض الى علم النفس الاجتماعي على انه الدراسة التجريبية للفرد في المواقف الاجتماعية والثقافية . وبذلك نرى عالم النفس الاجتماعي يتعدى نطاق الاطار السيكلوجي للفرد الى الافاق الاجتماعية التي يعيش فيها الانسان ويتاثر بها سلوكه . وعلى هذا الاساس يركز علم النفس الاجتماعي على دراسة المظاهر السيكلوجية الاساسية على ضوء المؤثرات الاجتماعية العديدة التي تسهم في تنمية وتشكيل الشخصية الانسانية . ان علم النفس الاجتماعي ينظر الى الفرد والمجتمع في آن واحد . ومن اهم مجالات البحث في علم النفس الاجتماعي :

- دراسة الجماعات الانسانية .
- دراسة الدور الاجتماعي .
- دراسة عمليات التطبيع الاجتماعي .
- دراسة عمليات التفاعل الاجتماعي .

### ٢ - علم الاجتماع Sociology :

علم الاجتماع ( أو علم المجتمع ) حديث لا يتعدى تاريخه مائة وثلاثين سنة وذلك استنادا الى ان اول استخدام لكلمة « اجتماع » كان في الفصل السابع والأربعين من كتاب أوجست كومت « الفلسفة الايجابية » (١).  
The Positive Philosophy :

---

(١) Alpert, H. Sociology : Its Present in Berelson, B. (Ed.)  
The Behavioral Sciences Today, op. cit., p. 52.

وقد كان قصد كومت هو التعبير بكلمة « اجتماع » عن الدراسة العلمية المتخصصة للقوانين الأساسية للظواهر الاجتماعية . ويمكن تعريف « الاجتماع » بأنه علم دراسة المجتمع ، من حيث تركيبه ووظائفه والعمليات الاجتماعية التي تجرى فيه . ويسمى علم الاجتماع الى اكتشاف مبادئ الترابط والانتظام فى الهيكل أو البناء الاجتماعى . والطرق التى يرتبط فيها المجتمع بالمناخ المحيط وأساليب نموه وتطوره فى ظل هذا المناخ ، كيف يحدث التوازن الحركى بين التغييرات الهيكلية للمجتمع والتغييرات فى المناخ .

ونقطة التركيز فى علم الاجتماع هى دراسة أنواع العلاقات التى تنشأ بين الأفراد المختلفين لذلك يعرف بعض الكتاب هذا العلم بأنه « علم دراسة العلاقات الاجتماعية » (١) . ولعله من المناسب أن نفرق بين علم النفس من ناحية وبين علم النفس الاجتماعى وعلم الاجتماع من ناحية أخرى . فعلم النفس يدرس السلوك الانسانى على مستوى الفرد ، فى حين نجد أن علم النفس الاجتماعى يدرس الأساليب التى يتأثر بها السلوك الفردى بالظروف والمواقف الاجتماعية المحيطة . أما علم الاجتماع فهو يدرس العلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعى وغيرها من الظواهر الاجتماعية المؤثرة على سلوك الأفراد .

وينقسم علم الاجتماع الى مجالات أساسية ثلاث هى :

- دراسة المجتمع .
- تحليل النظم الاجتماعية .
- دراسة الجماعات الصغيرة .

### أولاً - دراسة المجتمع :

لقد أوضحنا أن علم الاجتماع يعنى بدراسة العلاقات الاجتماعية . ويطلق على تلك الشبكة من العلاقات التبادلية كلمة مجتمع (٢) . وعلم الاجتماع ينفرد باهتمامه بالناحية البحتة من العلاقات بين الأفراد ، وبدنك فهو لا يدرس كل ما يحدث فى المجتمع أو كل ما ينتج عن الأحوال الاجتماعية ، لأن هذا يشمل

---

(١) ر م ماكيفر وشارلزبيج - المجتمع - ترجمة د. على عيسى ١٩٥٥  
ص ٥٥ .

(٢) ماكيفروبيج ، المرجع السابق ص ٣ .

كافة مظاهر وأوجه السلوك الانساني وهدف علم الاجتماع انن أن يفصل بين الاشكال المميزة للعلاقات الاجتماعية وأنواعها ، وكيفية تكون انماطها المختلفة، كذلك يختص علم الاجتماع بدراسة التعارض أو التماسك بين العلاقات الاجتماعية المختلفة .

وتعتبر دراسة وتحليل المجتمع من المجالات الأساسية في علم الاجتماع ، ومن التعاريف التي استقرت عن المجتمع انه نظام يوجه سلوك الأفراد ويضبطه بوسائل مختلفة . ان وظيفة المجتمع وضع الحدود والقيود على نشاط وسلوك الناس ، ان يحدد لهم المقاييس التي توضح صلاحية السلوك أو عدم مناسبة . ويعرف ماكيفروبيج (١) المجتمع بأنه :

« نسق مكون من العرف والنوع والاجراءات المرسومة ، ومن السلطة والمعونة المتبادلة ، ومن كثير من التجمعات والأقسام ، وشئ وجوه السلوك الانساني والحريات ، هذا النسق المعقد الدائم التغير يسمى المجتمع . » انه نسق العلاقات الاجتماعية . وأخص صفات المجتمع أنه لا يثبت على حال » .

وقد تحددت العلاقات الاجتماعية التي يتكون من تفاعلها المجتمع ، بأنها تلك العلاقات التي تنشأ حين يسلك كل فرد بشكل يأخذ في الاعتبار سلوك الآخرين . أي أن هناك شرطاً أساسياً لكي توصف العلاقة بأنها اجتماعية ، هذا الشرط أن يدرك كل من أطراف العلاقة سلوك وتصرفات الأطراف الأخرى كمحدد أو مؤثر على سلوكه الشخصي . وتتنوع تلك العلاقات الاجتماعية وتعدد ومن الأمثلة عليها :

- علاقة الأم بطفلها .
- علاقة العامل برئيسه .
- علاقة الطالب بأستاذه .
- علاقة الصديق بصديقه .

ان العلاقات الاجتماعية وإن اختلفت في تفاصيل المواقف التي تنشأ فيها من سياسية واقتصادية ... الخ . الا انها تتصف جميعاً بصفة أساسية هي توافق الإدراك المتبادل بين أطرافها .

(١) المرجع السابق ص ١٦ .

ويقوم المجتمع أساساً على فكرتي التشابه والتناقض . يعنى أنه لكي تنشأ علاقات بين الأفراد لابد وأن يكونوا على درجة من التماثل والتشابه فى الجسم والعقل ، أو قد يكون التشابه والتقارب فى المكان أو البقيدة أو الجنس . ويعتبر الكثيرون أن القومية هى انعكاس لفكرة المجتمع القائم على التشابه . ولكن التشابه لا يكفى وحده لقيام المجتمع ، فلو كان الأفراد متشابهين تماماً ربما تقل فرص التلاقى والتفاعل بينهم . لذلك يجب أن يتوافر قدر من المخالفة أو التناقض بينهم حتى يمكن أن تنشأ علاقات اجتماعية تسعى الى تحقيق درجة من التكامل بينهم .

أن من صفات المجتمع أن يتم تبادل بين أعضائه حيث يعطى كل فرد شيئاً فى مقابل ما يحصل عليه من الآخرين . وقد يكون أساس المخالفة بين أفراد المجتمع بيولوجياً كما هو الحال فى الفرق بين الذكر والأنثى ، كما قد يرتكز أساس المخالفة على الفروق الطبيعية بين الأفراد من حيث المهارات والكفاءات والدوافع والمصالح الشخصية .

ويقوم المجتمع على فكرة أن الناس يسعون الى تحقيق أغراضهم على أساس تعاونى بحيث يسهم كل منهم بشكل ما فى تحقيق أغراض الآخرين . وبذلك يتميز المجتمع عن أشكال التنظيم الإنسانى الأخرى حيث يوفر للأفراد فرصاً أكبر لاشباع حاجاتهم وأهدافهم من خلال تقسيم العمل والتعاون المشترك بينهم . أن البديل لقيام المجتمع المتعاون أن يحاول كل فرد من الأفراد اشباع رغباته وتحقيق أهدافه بالاعتماد على جهود الشخصى ، أو أن يدخل فى تنافس وصراع مع الآخرين حيث يحاول كل منهم أن يحصل لنفسه على قدر أكبر من وسائل اشباع الحاجات . وكلتا الطريقتين تنسم بالقصور حيث لا يوجد ما يؤكد نجاح الفرد فى تحقيق أهدافه .

ولتسهيل عمليات التبادل فى المنافع وتيسير العلاقات الاجتماعية تنشأ الروابط المختلفة بين أبناء المجتمع . ومن أنواع تلك الروابط :

ـ العائلى .

ـ الدولة .

وتقوم الروابط على أساس أنها تضم مجموعة من الأفراد تتحدد مصالحهم وأهدافهم فى مواجهة الروابط الأخرى . وبذلك فإن كل فرد من أفراد المجتمع يسعى الى الانتماء الى رابطة معينة سعياً وراء تحقيق مصالح وأهداف محددة ، ومن ثم يمكن أن ينتسب الفرد الى أكثر من رابطة واحدة إذا تعددت

اهدافه ومصالحه . ويرتبط بفكرة المجتمع فكرة أخرى مكملة هي الجماعة Group وتوصف بأنها تجمع من شخصين أو أكثر يسلكون وفقا لمعايير وأسس مشتركة ، ولكل منهم دور محدد يؤديه ، مع تدخل تلك الأسوار حيث تؤدي في النهاية الى تحقيق هدف مشترك .

اذن نجد ان الصفة الاساسية التي تميز المجتمع وهي وجود العلاقات المتبادلية القائمة على ادراك الافراد لضرورة التعاون بين بعضهم بعضا . لاتزال تصف الجماعة أيضا . فالفرد يسمى الى الانضمام لجماعة معينة سعيا وراء تحقيق مصالح واهداف يعجز عن اشباعها بمفرده . ويدرك الفرد انه في سبيل تحقيق تلك المزايا لابد ان يتنازل عن بعض حرياته أو بعض المنافع التي يقدمها للآخرين من أعضاء الجماعة .

ونخلص من ذلك ان دراسة المجتمع والجماعات المختلفة تشير الى حقيقة اساسية هي ان التفاعل الاجتماعي هو الأساس في قيام تلك التجمعات الانسانية ، وانه بناء على درجة التفاعل يمكن التمييز بين أنواع الجماعات المختلفة . وقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة أنماط التفاعل الاجتماعي وتحليل المواقف المختلفة التي يحدث فيها . والتفاعل الاجتماعي هو عملية تبادلية مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين أو أكثر من الافراد في مواقف اجتماعية مختلفة . وتختلف تلك الاتصالات في طبيعتها فهي اما أن تكون مادية Physical أو قد يكون الاتصال رمزيا Symbolic .

وعلاقة التفاعل الاجتماعي بالسلوك الانساني أساسية وهامة حيث ان الفرد في عملية التفاعل يلعب أحد دورين . الاول دور المؤثر حيث يحاول السيطرة على الآخرين من اطراف العلاقة ، والثاني هو دور المستجيب حيث ينصاع الفرد لتأثير الآخرين .

ويلاحظ ان اثر التفاعل الاجتماعي على السلوك الفردي لا ينحصر في المواقف التي تتسم بالمواجهة الشخصية بين الافراد Face-to-Face بل انه يمتد أيضا الى مواقف أخرى قد يكون الفرد فيها منفردا ولكنه يأخذ في الاعتبار أشخاصا آخرين ومدى قبولهم أو رفضهم لأنماط سلوكه .

ويعكس التفاعل الاجتماعي اثر عملية الاتصال Communications أى تبادل المعلومات والآراء والمعاني بين الأفراد المختلفين . وعملية التفاعل حركية Dynamic بمعنى ان تصرف واحد من اطراف العلاقة يؤثر على سلوك الطرف الآخر وتصرف هذا الأخير سيؤثر بالتالي على تصرف الطرف الاول



وهكذا تستمر عمليات التأثير المتبادل طالما استمر الموقف الاجتماعي الذي يجمعهما .

والتفاعل الاجتماعي ليس حتما أن يتم بين فردين فقط ، بل أنه قد يتخذ شكلا جماعيا .

### الفرد والمجتمع :

من ميادين البحث الأساسية في علم الاجتماع محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي عن طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع . وقد ساد التفكير الاجتماعي في الإجابة عن هذا التساؤل اتجاهان رئيسيان : فكرة « العقد الاجتماعي » ، وفكرة « الكائن العضوي الاجتماعي » .

وتقوم فكرة « العقد الاجتماعي » على أساس أن المجتمع نظام يقوم على مجموعة من الناس لتحقيق هدف محدد . وقد اتفق رأى كثير من المفكرين الأوائل أن الإنسان ولد حرا وأنه لا أدراكه أن في تعاونه مع الآخرين فرصة أكبر للحصول على قدر أعلى من الانشباع لحاجاته المختلفة ، فقد أبرم عقدا اجتماعيا يتحدد بمقتضاه دور الفرد بالنسبة للآخرين ، كما تحدد بمقتضاه حقوقه وواجباته . وقد واجهت هذه الفكرة نقدا شديدا (١) على أساس أنها تفترض أن الأفراد قبل قيام المجتمع كانوا على نفس القدر من الوعي والاكتمال كما هو حالهم بعد دخولهم في حياة المجتمع .

والنظرية الثانية التي سادت الفكر الاجتماعي عن علاقة الفرد بالمجتمع تقوم على أساس اعتبار المجتمع كائنا عضويا كبيرا وأن الأفراد هم أجزاء هذا الكائن الأكبر ، ومن ثم يصبح دور الفرد في المجتمع هو دور الجزء الذي يمارس وظيفة محددة تتحد مع وظائف باقى الأجزاء لكي يتحقق للنظام الأكبر أهدافه . وقد انتقدت هذه النظرية أيضا على أساس أنها تلغى فردية الناس وتحل محلها جماعية متطرفة .

ونظرا للمقصود الذي اتصفت به نظرية « العقد الاجتماعي » ونظرية « الكائن العضوي الاجتماعي » فقد امتدت الدراسات الاجتماعية وتنوعت بهدف التوصل الى اجابة لهذا السؤال ونستطيع أن نعرض فيما يلى تله الدراسات .

(١) ماكيفروبج ، المرجع السابق ص ٦٠

يميش الانسان منذ ولادته حتى مماته عضواً في مجتمع • والحياة في مجتمع تعنى أن يظل الانسان دائماً تحت ضغطه وتأثيره • والمجتمع هو ذلك التجمع المنظم من الأفراد الذين يتفاعلون معاً حيث تتوحد جهودهم في سبيل تحقيق أهداف مشتركة • ويميل أفراد المجتمع الواحد الى اكتساب معتقدات وأفكار متماثلة ويتخذون أنماطاً سلوكية متقاربة •

والمجتمعات الحديثة غاية في التعقيد والشابك • فالمجتمع الحديث يتكون من مجموعة من المجتمعات الأصغر أو البنىات وتلك تتربك من جماعات مختلفة من الأفراد والتنظيمات المتباينة ، ويمارس المجتمع تأثيره وتحكمه في سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز Positions وأدوار Roles محددة • فالفرد يتم اعداده وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب منه أن يلعب دوراً محدداً أي يتطلب أنماطاً سلوكية يحددها المجتمع • وينقسم الأفراد في أي مجتمع الى فئات تبعاً لعدة معايير أساسية :

- فئات العمر والجنس المختلفة •
- فئات عائلية •
- فئات مهنية
- مجموعات من الأصدقاء •
- فئات المراكز الاجتماعية •

وكل انسان يشغل مركزاً محدداً في كل من تلك الفئات • فالفرد قد يكون شاباً ، ذكراً ، طالباً • وهكذا • وتختلف المراكز التي يشغلها الانسان باختلاف مراحل حياته • كل من تلك المراكز يؤدي وظيفة اجتماعية محددة ، وبالنسبة لكل مركز من تلك المراكز هناك مجموعة من التوقعات Expectations يشترك فيها أعضاء المجتمع مما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد شاغل هذا المركز • وتشمل تلك التوقعات الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بشاغل المركز • أن الفرد بحكم انتمائه الى مجتمع معين يعهد اليه بمركز ( أو مراكز مختلفة ) لشغلها • وهذا يتطلب منه أن يسلك بطرق محددة في مجالات النشاط المختلفة المتعلقة بكل من تلك المراكز •

والمجتمع بهذا الشكل يمثل بيئة اجتماعية موحدة تواجه الأفراد المختلفين • والمجتمع بذلك يطالب الأفراد بأنواع محددة من السلوك ويتوقع منهم الالتزام بها • وفي ذلك الوقت فإن المجتمع يكافئ الفرد على تنفيذه للتوقعات الاجتماعية ويمعاقبه على الانحراف عنها • أن المجتمع يضع الاطار العام للسلوك الانساني

مولكن مازالت للفرد حرية الاختيار فى نطاق هذا الاطار بما يتفق مع خصائصه الشخصية ومع قدرته على مجابهة المجتمع وتحمل نتائج الانحراف عن قواعد السلوك العامة .

وقد اوضح بعض الكتاب (١) الاسباب العامة التى تفسر نشأة وتطور التجمعات الانسانية فيما يلى :

١ - العامل الجغرافى او البيئة الطبيعية ( اى التقارب فى ظروف المكان ) .

٢ - الدافع الجنى ويدعو الى التجمع بين الذكور والاناث وتكوين الاسر .

٣ - الروابط النفسية التى تتمثل فى شعور الكائن بالارتياح الى ما يشابهه ويبتعد عما يخالفه من كائنات .

٤ - العامل الحضارى وما يستتبعه من ظهور العادات والتقاليد التى تجعل التجمع نوعا من التصرف الانسانى الدائم .

٥ - قابلية الانسان للتعلم ، حيث يدرك ان التجمع يعود عليه بفوائد ومزايا لا يستطيع ادراكها بمفرده .

ان دراسة المجتمع والجماعات تشير الى ان التجمع الانسانى يؤدى وظيفة اساسية لأفراده هى مساعدتهم على البقاء واتاحة الفرص امامهم لاشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل لا يستطيعه اى منهم منفردا ، ومن ثم يلتزم الافراد فى مقابل هذه المنافع الاجتماعية بأنماط من السلوك تتفق وبناء المجتمع وتعمل على صيانه وتديمه .

## ثانيا - دراسة النظم الاجتماعية :

يقصد بالنظم الاجتماعية الاشكال المقدرة لاساليب العمل او السلوك فى الحياة الاجتماعية . وقد عرف بارنز Barnes النظام الاجتماعى بأنه التركيب الاجتماعى والآلة التى من خلالها ينظم المجتمع الانسانى ، كما يوجه وينفذ

(١) دكتور عبد الحميد لطفى - علم الاجتماع - دار المعارف بمصر .

وجوه النشاط المتعددة المطلوبة لاشباع الحاجات الانسانية ، (١) من ناحية أخرى نجد أن جيزنبرج Gisenberg (٢) يعرف النظم الاجتماعية بأنها :  
• القواعد الموضوعية والمعترف بها والتي تحكم الصلات بين افراد الجماعة •

وقد كان هدف علماء الاجتماع من دراسة النظم الاجتماعية محاولة التعرف على بعض الخصائص العامة التي تتميز بها تلك النظم ومنها (٣) :

١ - يتميز النظام الاجتماعي بأنه يقوم بوظيفة معينة كوحدة متميزة في البناء الحضارى للمجتمع •

٢ - يتميز النظام الاجتماعي بأن له هدفا أو عددا من الاهداف الواضحة •

٣ - تتصف النظم الاجتماعية باتجاه الى الجمود نظرا لما تتميز به من استقرار ودوام لفترات طويلة •

٤ - تتصف النظم الاجتماعية بأنها متكاملة ومتفاعلة ، بمعنى أن النظام الاجتماعي ليس منفصلا عن غيره من النظم الاجتماعية ، بل هو يؤدي وظيفته بالتعاون مع النظم الأخرى •

٥ - لكل من النظم الاجتماعية عدد من العناصر الأساسية هي :

(أ) الاهداف •

(ب) اتجاهات ونماذج التصرف •

(ج) النواحي الرمزية في النظام •

(د) الجوانب المادية في النظام •

(هـ) التقاليد الشفوية أو المكتوبة •

ويمكن أن نجد هذه العناصر الخمسة في النظم الاجتماعية المختلفة

(١) Barnes, H.E., Social Institutions (N.Y., 1947).

(٢) Gisenberg, M., Sociology (Oxford, 1949)

(٣) د. عبد الحميد لطفى ، المرجع السابق ص ٦٧ - ص ٧٠ •

كالأسرة ، ونظام الدولة ونظام الصناعة وعلى سبيل المثال فنظام الصناعة تتجلى فيه تلك العناصر كالاتى :

الاهداف : انتاج السلع والخدمات وزيادة الدخل •

الاتجاهات ونماذج التصرف : جودة الانتاج ، ضغط التكاليف ، مضاعفة الأرباح •

الرموز : الشعارات والعلامات التجارية •

النواحي الخادية : المعدات والآلات والمباني والمصانع ••

التقاليد : العقود والاتفاقات والسياسات والخطط •

وتنقسم النظم الاجتماعية الى الأقسام الآتية :

- ١ - نظم اجتماعية تلقائية ••• نظم الزواج والملكية •
- ٢ - نظم اجتماعية مخططة ••• نظم التعليم والاقتصاد •
- ٣ - نظم اجتماعية أساسية ••• وهى تحقق وظائف الرقابة كنظام الدولة والدين •
- ٤ - نظم اجتماعية فرعية ••• أى النظم المساعدة التى يمكن للمجتمع أن يستمر بدونها •
- ٥ - نظم اجتماعية مشروعة ••• وهى النظم المتفق عليها بين أفراد المجتمع والمقبولة لديهم •
- ٦ - نظم اجتماعية غير مشروعة ••• وهى التى لا تجد استجابة عامة أو موافقة شاملة من أفراد المجتمع •
- ٧ - نظم اجتماعية عامة ••• وهى التى يخضع لها أغلب أفراد المجتمع أو فئات متعددة منه •
- ٨ - نظم اجتماعية خاصة ••• وهى التى ينحصر فى الاستجابة لها عدد محدود من أفراد المجتمع •

أهم أنواع النظم الاجتماعية :

تختلف النظم الاجتماعية من مجتمع لآخر ومن فترة زمنية لفترة أخرى داخل نفس المجتمع الا أننا نستطيع أن نميز عددا من النظم الاجتماعية التى

شملت علماء الاجتماع أوقاتاً طويلة فى البحث والدراسة ومن تلك النظم الرئيسية ما يلى :

- ١ - النظم الاقتصادية •
- ٢ - نظم الأسرة والزواج •
- ٣ - النظم الدينية •
- ٤ - نظام الدولة •

وهذه النظم الاجتماعية الأربعة هى الأكثر انتشاراً ، وتتركز كلها حول تنظيم حصول الأفراد على وسائل اشباع حاجاتهم الأساسية • وإلى جانب تلك النظم الرئيسية هناك بعض النظم الاجتماعية الأخرى التى تأتى بعدها فى ترتيب الأهمية ومنها :

- ١ - نظم التعليم •
- ٢ - نظم الترفيه •
- ٣ - نظم الصحة •

وقد انتجت هذه الدراسات مفاهيم أساسية عن النظم الاجتماعية منها :

١ - أن بعض هذه النظم تمثل مظاهر أساسية للتنظيم الاجتماعى فى العالم ( كنظام العائلة مثلاً ) •

٢ - تبادل الوظائف بين هذه النظم على مر الزمن ( وذلك كانتقال وظيفة توفير الرفاهية للأفراد من العائلة الى الدولة ) •

٣ - الاعتماد المتبادل بين هذه النظم ، بحيث أن أى تغيير فى أحدها يحدث تغييرات متناسبة فى نظم أخرى •

٤ - الترابط والتقارب فى الأسس والمبادئ التى تقوم عليها النظم المختلفة فى المجتمع الواحد •

٥ - أن هذه النظم الاجتماعية تعتمد الى تأكيد وجودها وتدعيمه بمنزلة خلال التنظيم •

### ثالثا - دراسة الجماعات : Groups

وتعتبر دراسة الجماعات من أهم مجالات الدراسة في علم الاجتماع . والجماعة هي مجموعة من الأفراد تنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل العائلة Family أو جماعات العمل Work groups . وتتركز اهتمامات علم الاجتماع في هذا المجال في محاولة اكتشاف أنواع وطبائع التجمعات الاجتماعية ، والأسس التي تبنى عليها الجماعات وعمليات الترابط في الجماعة ، وأسس السلوك في الجماعة وعلاقات الجماعات بعضها ببعض .

وقد اتضح من مثل هذه الدراسات مفاهيم أساسية منها أن علاقات الجماعة تؤثر على الأحكام الشخصية للفرد وتقديره للأمور كما تؤثر على طرقه في التفكير . وقد كان للدراسات الاجتماعية عن الجماعات تأثير واضح على تفكير وسياسات الإدارة في منظمات الأعمال حيث أسهمت في تفسير كثير من مظاهر السلوك العمالي وديناميكية جماعات العمل Group dynamics

### ٣ - علم الأنثروبولوجيا Anthropology

يشير المعنى الحرفي لكلمة أنثروبولوجيا إلى ذلك العلم الذي يدرس الإنسان حيث تتكون من جزأين هما Anthropos أي الإنسان باليونانية ، و logia ومعناها العلم أو الدراسة باللغة اليونانية أيضا . وعلم الأنثروبولوجيا يدرس الإنسان بغض النظر عن الزمان أو المكان . وقد كان محل التركيز الأساسي في الدراسات الأنثروبولوجيا تحليل وتتبع مظاهر الحياة الاجتماعية في المجتمعات البدائية . وقد أوضحنا من قبل أن علم النفس يدرس الخصائص والمكونات الفردية ، كما أن علم الاجتماع يدرس العلاقات الاجتماعية التي يتكون منها المجتمع . ونضيف أن علم الأنثروبولوجيا يحاول دراسة كل الأنماط السلوكية التي تسود في مجتمع معين وتحديد كافة مظاهر الحضارة التي تميز هذا المجتمع .

وقد كان التزام علماء الأنثروبولوجيا بهذه النظرة الشاملة والمتكاملة سببا يجعلهم يركزون دراساتهم على المجتمعات شبه البدائية نظرا لما تتميز به من صغر في الحجم ومن ثم يصبح تطبيق ذلك المنهج التكاملي في البحث أمرا ممكنا . ونظرا لتشعب مجالات البحث في موضوع « الإنسان » نجد أن نوعا من التخصص والتنوع بدأ يظهر في علم الأنثروبولوجيا ونستطيع أن نفرز منها ما يلي (١) :

(١) دكتور عاطف وصفي - الأنثروبولوجيا ، دار المعارف بمصر ،

١٩٦٧ ص ١٠

١ - الأنثروبولوجيا الطبيعية وتختص بدراسة جسم الإنسان من حيث صفاته ومقاييسه ومن حيث أصوله وأشكاله السابقة والمتطورة . ويرتبط هذا الفرع من الأنثروبولوجيا بالعلوم الطبيعية خاصة علم التشريح وعلم وظائف الأعضاء وعلم الحياة .

٢ - الأنثروبولوجيا الحضارية ، وتدرس « الحضارة » بمعنى طرق وأساليب المعيشة في مجتمع معين ، ومن أهم عناصرها اللغة وكل ما يصنعه الإنسان من عناصر الحياة المادية مثل الملابس والمباني والمعدات . كذلك يشمل مفهوم الحضارة طبيعة وأنماط العلاقات الاجتماعية والنظم التي تحدد أساليب الحياة في المجتمع . ولعل في تعريف مفهوم الحضارة ما يشير الى طبيعة الموضوعات التي يدرسها علم الأنثروبولوجيا الحضارية ومدى تنوعها ، « الحضارة عبارة عن الكل المتكامل للأنماط السلوكية المكتسبة التي يأخذ بها معظم أفراد مجتمع معين » (١) .

### ويفرع من علم الأنثروبولوجيا الحضارية الفروع الآتية :

(١) الأنثولوجيا وتدرس حضارات المجتمعات القسائمة وتلك التي انقرضت اذا توافرت تسجيلات لشهود عاشوا في تلك الحضارات .

(ب) الأنثروبولوجيا الاجتماعية وتهتم بدراسة وتحليل البناء الاجتماعي للمجتمعات الانسانية والتعرف على درجة الترابط والتفاعل بين النظم الاجتماعية السائدة .

(ج) علم الآثار ويختص بدراسة التغيير الحضارى الذى حدث خلال الزمن ، كما يهدف الى تصور اشكال الحياة الاجتماعية التي كانت سائدة في عصر ما قبل التاريخ .

(د) علم اللغويات ويركز على دراسة اللغة باعتبارها نمطا اساسيا من انماط الحضارة .

تلك المدارس الفكرية أو الفروع المختلفة لعلم الأنثروبولوجيا تتداخل فيما بينها في بعض الأحيان وتتباعد في أحيان أخرى . وقد استقر الرأي بين العلماء السلوكيين على اعتبار بعض تلك الفروع من حميم العلوم السلوكية ومنها الأنثروبولوجيا الاجتماعية والأجزاء المهمة بدراسة الحضارة الانسانية

(١) د . عاطف وصفي - المرجع السابق ص ١٢ .



للمجتمعات القائمة باعتبارها تدرس وتجل بعض العناصر الأساسية التي تؤثر على سلوك الانسان .

ونعرض فيما يلي لبعض المفاهيم الأساسية في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والحضارية والتي كان لها تأثير في توجيه الدراسات السلوكية وتحديد أساس فهم وتحليل السلوك الانساني :

١ - طبيعة الحضارة الانسانية .

٢ - مبدأ التطور الحضارى

٣ - مبدأ الانتشار الحضارى .

١ - طبيعة الحضارة الانسانية :

ولعل من أهم المفاهيم في علم الأنثروبولوجيا هو مفهوم « الحضارة » ويعنى أسلوب وطرق الحياة لمجتمع معين . ولا شك أن تلك الطريقة في الحياة تتضمن العديد من مظاهر السلوك التي تمثل الأفعال المعادية والمتوقعة لأعضاء هذا المجتمع في مواجهة مواقف معينة . وعلى الرغم من الاختلافات التي قد توجد بين الأفراد المختلفين في المجتمع من حيث أنماط السلوك التي يتبعونها في المواقف المتماثلة ، إلا أنه يقيس التعرف على نمط عام يمثل ذلك المجتمع بصفة عامة . ذلك النمط العام للسلوك يمثل أحد جوانب حضارة المجتمع .

لذلك فإن جانباً أساسياً من علم الأنثروبولوجيا يتركز في دراسة موضوع الحضارة ويدور هذا الفرع بين العلم حول الأسئلة التالية .

١ - هل هناك اختلافات أساسية بين حضارات المجتمعات المختلفة

٢ - ما مدى تلك الاختلافات ؟

٣ - ما هي الأسباب التي تؤدي الى وجود تلك الاختلافات بين الحضارات ؟

٤ - هل هناك صفات تشترك فيها كل الثقافات ؟

إن الحضارة هي ذلك المركب الذي يحتوى على المعارف ، العقائد ، الفنون ، الأخلاقيات ، القوانين ، العادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الانسان باعتباره عضواً في مجتمع ، أي أن الحضارة هي شيء يتعلمه الانسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة .

وحضارة أى مجتمع يمكن النظر إليها من زاويتين ، الأولى هى الحضارة المادية تتضمن نتائج العمل الانسانى فى ذلك المجتمع من مبان ، وانشاءات وغيرها من الأشياء الملموسة التى تدل على حضارة المجتمع واساليب سلوكه .  
والثانية هى الحضارة غير المادية وتتكون من الافكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التى يتبعونها .

ومن أهم مظاهر الحضارة الانسانية ما يلى :

- ١ - اللغة .
- ٢ - العادات الشعبية .
- ٣ - المحرمات .
- ٤ - النظم الاجتماعية .
- ٥ - القانون .

وتخدم الحضارة وظائف محددة تسهم فى التأثير على السلوك الانسانى فى المجتمع ، وأهم تلك الوظائف ما يلى :

- ١ - تحديد الحضارة معانى المواقف الحضارية .
- ٢ - تحدد الحضارة الاتجاهات والقيم والأهداف للأفراد والجماعات
- ٣ - تحدد الحضارة المخرافات والأساطير والقوى الخلفية التى يؤمن بها الأفراد .
- ٤ - تحدد الحضارة أنماطا معينة للسلوك يلتزم بها الأفراد .

٢ - مبدأ التطور الحضارى :

ويشير هذا المبدأ الى ظاهرة تطور المجتمع الانسانى من الشكل البسيط الى الاشكال الأكثر تعقداً . ويرى بعض علماء الانثروبولوجيا (١) أن الحضارة هى أى مجتمع تتطور وفق المراحل الآتية :

---

(١) Morgan, L.H., Ancient History (Chicago), 1907, p. XI.

- ١ - المرحلة الوحشية الدنيا •
- ٢ - المرحلة الوحشية الوسطى •
- ٣ - المرحلة الوحشية العليا •
- ٤ - المرحلة البربرية الدنيا •
- ٥ - المرحلة البربرية الوسطى •
- ٦ - المرحلة البربرية العليا •

وبعد اجتياز تلك المراحل يدخل المجتمع مرحلة المدنية وتتميز باختراع كثير من وسائل المدنية الحديثة وبداية الأوروبية الحالية •

ومن ناحية أخرى نجد تقسيما آخر لمراحل التطور الحضارى كالاتى (١) :

#### المرحلة السحرية :

وهى المرحلة التى تميزت بها المجتمعات الانسانية الأولى حيث كان الانسان ينظر خلالها الى الطبيعة كسلسلة من الحوادث التى لا يستطيع فهمها ولا التحكم فيها •

#### المرحلة الدينية :

وفى هذا المبدأ الانسان يشعر بوجود قوى خارقة تفوق قوته يجب ارضاؤها لتعمل على توجيه قوتها فى مصلحته •

#### المرحلة العلمية :

وتتميز باستخدام الانسان للأساليب العلمية فى محاولة فهم ما يحيط به من ظواهر •

#### ٢ - مبدأ الانتشار الحضارى :

وينص هذا المبدأ على أن النماذج الحضارية تنتقل من مجتمع لآخر وأن المجتمعات قادرة على استعارة تلك النماذج الحضارية ، ومن ثم فإن تشابه

---

(١) د • عبد الحميد لطفى - الانثروبولوجيا الاجتماعية ، دار المعارف بمصر ، ١٩٦٨ ص ١٠٤ •

النماذج الحضارية فى المجتمعات المختلفة ليس نتيجة لتطور حتمى تمر به تلك المجتمعات ، وإنما هو نتيجة لتأثر كل من تلك المجتمعات بنموذج حضارى ظهر لأول مرة عند شعب معين فى مكان وزمان معينين •

ان علم الأنثروبولوجيا كغيره من العلوم الاجتماعية يهدف الى تطبيق المنهج العلمى لتحقيق الأغراض الآتية :

- ١ - دراسة الظواهر الاجتماعية دراسة موضوعية •
  - ٢ - محاولة التوصل الى مجموعة المتغيرات التى تحكم سلوك كل من الظواهر الاجتماعية •
  - ٣ - التوصل الى القانون الأساسى الذى تخضع له الظاهرة •
- ان تطبيق الأسلوب العلمى يمكن من فهم وتفسير الظواهر ، ومن ثم يحقق القدرة على التنبؤ بأوضاعا المستقبل وبذلك يصبح التحكم فيها والسيطرة على سلوكها أمرا ممكنا •

## الفصل الثانى

### النماذج الأساسية للسلوك الانسانى

#### Basic Models of Human Behavior

ان الدراسة العلمية للسلوك الانسانى تعتمد بدرجة كبيرة على نوعية الفروض Assumptions والمفاهيم Concepts التى يحتفظ بها الباحث عن ظاهرة السلوك . وان لم تكن تلك الفروض منطقية ومستندة الى أدلة يمكن التحقق منها ، فان ما يمكن التوصل اليه من استنتاجات وتفسيرات قد تصيبه درجات متفاوتة من الخطأ . ومن ثم يصبح تنظيم هذه الفروض وتنسيقها فى اطار منطقى من أساسيات الدراسة العلمية للسلوك .

ويطلق على عملية تنظيم وتنسيق الفروض والمفاهيم « بناء النماذج

Model Building

والنموذج اذن هو تقليد أو محاكاة للظاهرة موضع البحث ، بمعنى أنه يحدد العناصر Elements المكونة للظاهرة وطبيعة العلاقات فيما بينها . ومن ثم فان النموذج يوفر منطلقا مفيدا للدراسة ، كما تتمثل قيمة النموذج فى قدرته على التنبؤ بالسلوك المحتمل

والهدف من بناء نماذج للسلوك الانسانى هو محاولة التعرف على الانسان باعتباره كائنا حركيا من خلال تفسير العلاقات بين المؤثرات التى يتعرض لها والعمليات النفسية المختلفة التى تتم بداخله وأنواع السلوك الناشئة عن ذلك .

وبرغم الصعوبة التى تتسم بها عملية بناء النماذج السلوكية ، ودرجة التعقيد المتصاعدة التى تميزها ، الا ان هناك مزايا عديدة من استخدامها أهمها :

١ - أن النموذج يوفر اطارا Framework يرشد الباحث فى دراسته ويوجه اهتمامه لاستكمال المعلومات اللازمة عن عناصر السلوك والعلاقات بينها .

٢ - أن النموذج يوفر بالتالى أساسا منطقيا لتفسير السلوك المشاهد والتنبؤ بأشكال السلوك المحتملة .

وسوف نستعرض فى هذا الجزء ثلاثة نماذج أساسية عن السلوك الانسانى هى :

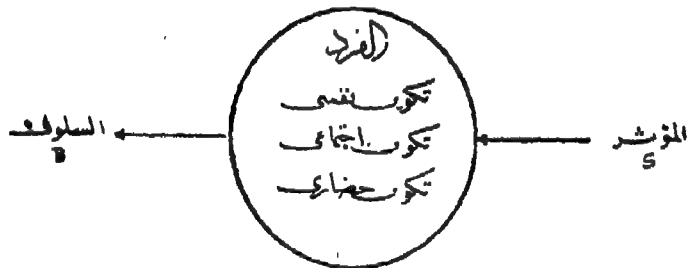
- ١ - نموذج السلوك الفردى .
- ٢ - نموذج السلوك بين فردين .
- ٣ - نموذج سلوك الجماعة .

### اولا - نموذج السلوك الفردى The Individual Behavior Model

يتمثل نموذج السلوك الفردى فى أجزاء ثلاثة هى :

- ١ - انواع المؤثرات التى يتعرض لها الفرد Stimuli
- ٢ - التكوين الخاص بالفرد .
- ٣ - السلوك الناشئ .

ويعبر عن هذا النموذج بالشكل التالى :



- ان الانسان حين يتعرض لمؤثر خارجى يمر بمراحل وعمليات نفسية متعددة تعمل على ادماج معنى هذا المؤثر فى التكوين الخاص بالفرد ومن ثم يتحدد نوع السلوك الواجب كنوع من الاستجابة لهذا المؤثر .

واستخدام هذا النموذج يضع تركيزا شديدا على عنصر « السلوك » ( او الاستجابات Responses ) باعتباره الاداة الأساسية لاستنتاج معلومات عن

التكوين الخاص بالانسان كالدوافع ، والاتجاهات ، والقيم التى تحكم اختياره للسلوك .

وقد كان قبحور هذا النموذج فى تفسير ما يجرى داخل الانسان داعيا لاطلاق تعبير « الصندوق الأسود » « Black Box » على التكوين الخاص بالانسان لذا ينبغى ان يؤخذ هذا النموذج بحذر شديد عند محاولة ايجاد صلة بين مؤثر ما وسلوك معين . فقد اثبتت دراسات سلوكية متعددة ان المؤثر الواحد ينتج انواعا مختلفة من السلوك لدى افراد مختلفين ، كما ان مؤثرات مختلفة قد تحدث فيهم نفس الاستجابة ( السلوك ) .

والعامل الاساسى الذى يحدث هذا الاختلاف هو « ادراك » الافراد للمؤثرات وتصوراتهم عن انواع السلوك المفضلة ، ومن ثم ينبغى ان تؤخذ الاختلافات فى الادراك فى الحسبان حين محاولة تفسير السلوك المشاهد لأخذ الافراد .

وتمر عملية تفسير السلوك باستخدام هذا النموذج الفردى بالمرحل الآتية :

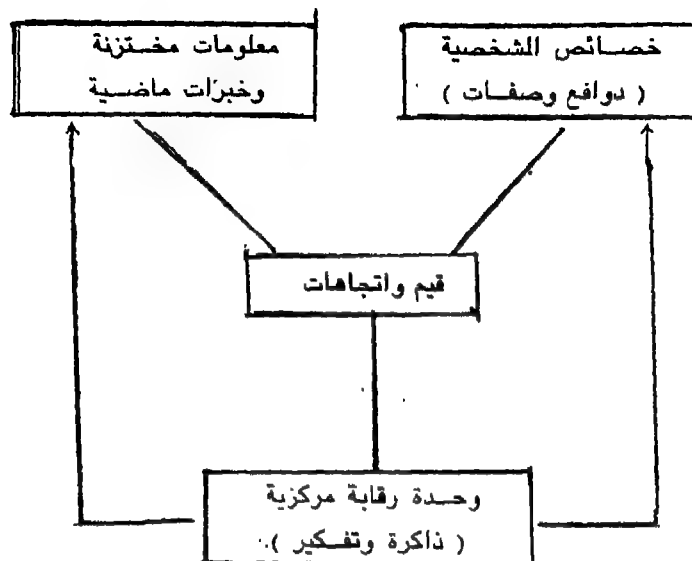
١ - تحديد انواع المؤثرات التى أثارت نوعا معينا من السلوك من جانب الفرد .

٢ - اكتشاف كيفية ادراك الفرد لهذه المؤثرات ومفهومه عنها ومعناها بالنسبة له .

٣ - تحديد أسباب السلوك .

ويمكن استنادا الى هذا النموذج ارجاع السلوك الانسانى الى انواع الاثارة Arousal التى تحدثها المؤثرات الخارجية حين تتفاعل مع التكوين الذاتى للانسان ( ادراكه دوافعه ، اتجاهاته ) . وبالرغم من ان هذا النموذج الاساسى لا يقدم اجابات قاطعة عن مشكلات سلوكية بعينها ، الا انه يوفر اساسا منطقيا ومنظما لتحليل المعلومات المتاحة لانتاج تفسير يصلح لحل هذه المشكلات .

وقد يكون من المفيد استكمال هذا النموذج بتقديم صورة تحليلية للتكوين الذاتى للفرد والذى يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية . وبين اشكال السلوك الناتجة من ناحية اخرى :



ان خصائص الشخصية في تفاعلها مع معلومات الفرد المخزنة تكون قيم واتجاهات الانسان التي ينقلها الى وحدة الرقابة المركزية (مكان ما في المخ) بحيث تكون في استقبال المؤثرات حين ورودها ومن ثم تبدأ عمليات التذكر والتفكير الى ان يصل الفرد الى قرار بسلوك معين .

## ثانيا - نموذج السلوك بين فردين The Interpersonal Behavior Model

لقد كان محل التركيز في النموذج الفردي هو المتغيرات الداخلية أو عناصر التكوين الذاتي للفرد باعتبارها المصدر الأساسي للسلوك . وهذه العناصر تتمثل في الخلفية النفسية للفرد الناشئة عن خبراته وتجاربه الماضية التي تشكل « شخصيته » وتكوينه النفسي عموما وطريقته في ادراك العالم المحيط به .

ولكن هذه المتغيرات الداخلية ليست هي العامل الوحيد المحدد للسلوك الفردي فان الفرد يتأثر ايضا بالعالم المحيط به ، وبالمواقف التي يجدها ، فيها ، وبالأفراد الآخرين الذين يتعامل معهم بشكل أو بآخر . هذه المتغيرات الخارجية « تؤثر تأثيرا واضحا على استجابات الفرد (سلوكه) » .

مثال ذلك ان الجو الاجتماعي في العمل ، ونمط القيادة واساليب المشرفين

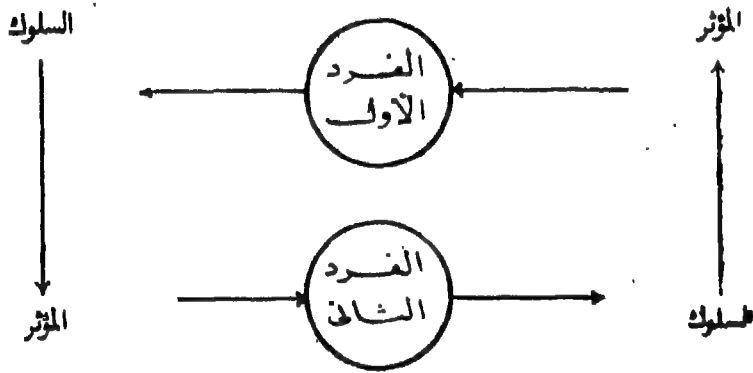


ونوعية الزملاء فى العمل ، كلها عوامل خارجية تؤثر بلا شك على سلوك الفرد .

ومن ثم فإن محاولة فهم وتفسير السلوك الفردى لابد وأن تعتمد على أمرين حتى الآن :

١ - التكوين النفسى الذاتى للفرد والعمليات والمتغيرات الداخلية .

٢ - الجو المحيط بالفرد وتكوينه الاجتماعى والحضارى ومن أهم عناصر الجو المحيط - الفرد الآخر - أى انسان آخر يتصل بالفرد وينشأ نتيجة لهذا الاتصال تأثير وتعديل فى سلوك الفرد الأول ، والنموذج القالى يعبر عن تأثير هذه العلاقة الثنائية بين فردين على السلوك .



ومعنى هذا النموذج أن سلوك الفرد الأول يعتبر بمثابة مؤثر بالنسبة للفرد الثانى . أن سلوك الفرد الثانى لا يتحدد فقط بناء على المتغيرات الداخلية ( تكوينه الذاتى ) ولكنه يتأثر أيضا بسلوك الفرد الآخر الذى يتعامل معه . ويمكن أن نشاهد هذا النموذج فى التطبيق العملى فى مواقف متعددة حيث نجد فى العلاقة بين شخصين أن السلوك الانفعالى من جانب الأول يستثير سلوكا انفعاليا فى الثانى ، فى حين لو بدأت العلاقة بسلوك متعقل من جانب الأول لكانت احتمالات السلوك المتعقل من جانب الثانى كبيرة . وفى الحالات التى لا يتطابق سلوك الفرد فيها مع مستوى التأثير الواقع عليه من فرد آخر ، فهذا دليل على شدة تأثير الفرد الأول بدوافعه وتكوينه الذاتى ويتطلب هذا الموقف عادة معالجة خاصة . مثال ذلك حين نجد شخصا ما غاضبا ومنفعلا خان حديثا وديا من شخص آخر قد يفهم على أنه هجوم أو عدوان ، ولا شك أن هذا النوع من الإستجابة يتم تحت تأثير متغيرات داخلية طاغية .

### ثالثاً - نموذج سلوك الجماعة The Group Behavior Model

لقد رأينا في نموذج السلوك بين فردين كيف أن سلوك شخص ما يؤثر في سلوك شخص آخر ويجعله يستجيب بشكل يختلف عما قد تفرضه عليه طبيعة تكوينه الذاتي . وهذا النموذج الذي يعد امتداداً لنموذج السلوك الفردي الذي يمكن تعميمه ليصف أنماط السلوك لأعداد أكبر من الأفراد في تفاعلهم ( جماعات ) . مثال ذلك أنماط السلوك في اجتماع لمجلس إدارة شركة أو اجتماع لمجلس إدارة شركة أو اجتماع جمعية عمومية لأحدى المؤسسات ، هذه الأنماط يمكن اعتبارها في الأساس وكأنها تتكون من عدد من العلاقات الثنائية . ولكن في أغلب الأحيان لا يقتصر الأمر على مجرد تكرار للملاقات الثنائية ، بل نجد كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها ومن ثم يلزمنا نموذج ثالث لوصف كيف يتحدد السلوك في هذه المواقف الجماعية .

إن الجماعة تتميز بنمط خاص من العلاقات يربط بين أعضائها وينمو على مر الزمن مرحلياً . وبالتالي فإن السلوك الفردي لعضو الجماعة يتم في إطار هذه العلاقات ويتشكل إلى حد كبير بما تفرضه من قيود أو توفره من فرص . معنى هذا أن الفرد حين يستشعر أنه باستجابته لمطالب الجماعة السلوكية يحقق لنفسه فوائد لا يستطيع تحقيقها منعزلاً ، فإنه يرتبط بالجماعة ويتخذ من قواعدها السلوكية أساساً لسلوكه ، أي أن المؤثرات الجماعية تندمج في التكوين النفسي للفرد وتصبح جزءاً من المتغيرات الداخلية .

وتنشأ الجماعة أولاً في صورة تجمع من الأفراد تربطهم مواقف مشتركة ( كمجموعة العمال في مصنع مثلاً ) - وهذا التجمع Togetherness يمثل خطوة في سبيل تكون الجماعة Group . وحين تحليل السلوك في الجماعة ، لابد من أن يؤخذ المناخ الذي توجد فيه الجماعة في الاعتبار ، ومن ثم فإن نموذج سلوك الجماعة كما عبر عنه هومانز «Homans» (١) يتكون من العناصر الآتية :

١ - الجماعة .

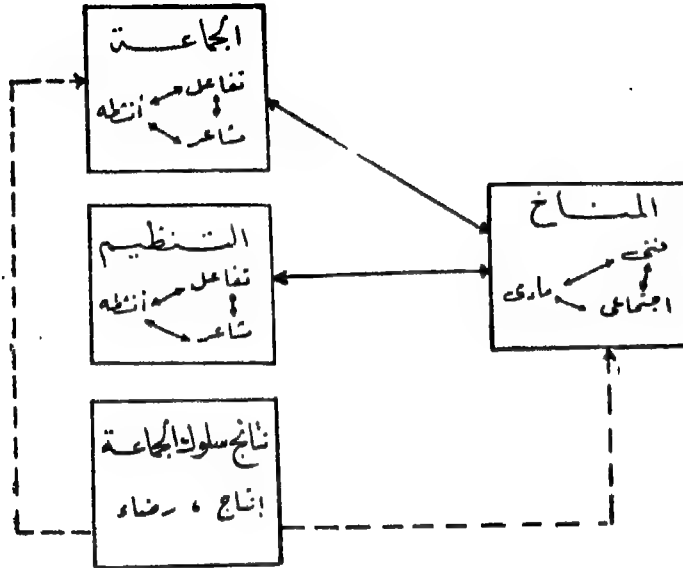
٢ - التنظيم الذي توجد به الجماعة :

٣ - المناخ .

---

(١) Homans, G. The Human Group. Harcourt, Brace and World, 1950:

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر ( ولكل منها عناصرها الذاتية ) يتحدد سلوك الجماعة كما يتضح من الشكل الآتي :



نخلص من هذا الشكل أن سلوك الجماعة الذي يتبلور في شكل انتاج أو رضاء لأفراد الجماعة انما يتحدد بناء على أشكال التفاعل والمشاو والأنشطة التي تحدث داخل الجماعة والتأثير المتبادل بين الجماعة وبين التنظيم الذي تعمل فيه من ناحية والمنافس المحيط من ناحية أخرى

## الفصل الثالث

### النموذج المتكامل للسلوك الانساني

#### The Integrated Model of Human Behavior

من دراستنا لنماذج السلوك المختلفة تتضح حقيقة هامة تلقى الضوء على سبل دراسة وتفسير السلوك الانساني وهي تتركز في أن الانسان يمثل نظاما متكاملا Integrated System يتكون من أجزاء متعددة يختص كل منها بأداء وظيفة محددة • والصفة الأساسية للنظام المتكامل أن أجزائه المختلفة تتعاون وتتفاعل في سبيل الوصول الى نتيجة مشتركة يهدف اليها النظام المتكامل • ومن ثم تقودنا تلك الحقيقة الى ادراك أن السلوك الانساني في أي مظهر من مظاهره إنما هو انعكاس لنشاط أجزاء مختلفة ومتداخلة من النظام الانساني • وبذلك فإن السبيل العلمي الوحيد لفهم السلوك وتفسيره ، هو في النظر الى جوانبه المختلفة في ذات الوقت وعدم الاقتصار على دراسة بعض جوانبه دون الأخرى •

وقد كان الاتجاه الى التركيز على بعض مسببات السلوك الانساني وتجاهل غيرها من المسببات ، من أهم الأسباب التي أعاقَت الوصول الى تفسير شامل ومتكامل للسلوك الانساني يصلح للتطبيق في كافة المواقف الانسانية •

ان وجهة النظر التي نعرضها الآن ، تستند الى ادراك السلوك باعتباره فعلا هادفا الى تحقيق رغبات انسانية محددة • وبذلك فإن مسببات السلوك تكمن أساسا في مصدرين :

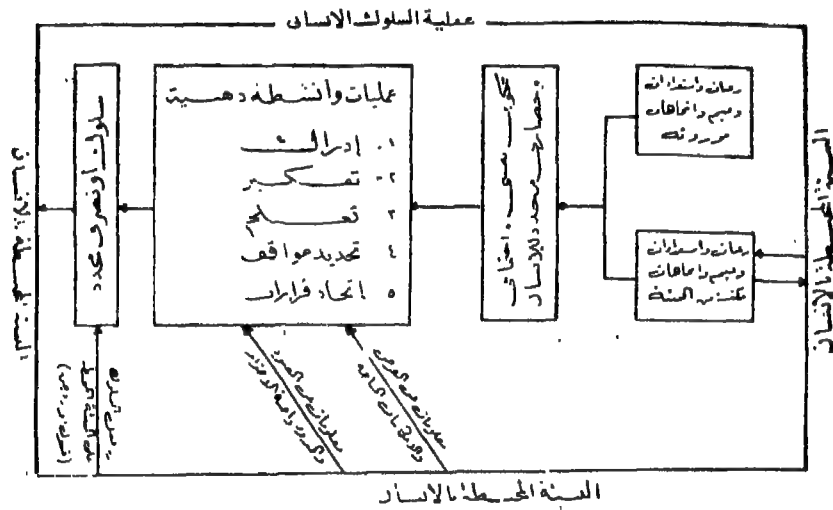
- ١ - الرغبات الانسانية الموروثة •
- ٢ - الرغبات الانسانية المكتسبة من البيئة المحيطة •

ومن ناحية أخرى فإن اشكال السلوك الانساني وأنماطه سوف تتحدد على أساس :

- ١ - المواقف الانسانية المختلفة وما تتيحه للفرد من فرص وإمكانيات لاشباع رغباته المختلفة ، وما تفرضه عليه من قيود والتزامات •

٢ - ادراك الفرد للموقف ومدى اكتشافه وفهمه لطبيعة الفرص والامكانيات المتاحة . وشدة القيود واهمية الالتزام بها .

من ذلك نرى ان السلوك الانساني يمثل نتاج التقاعس بين عدد من المتغيرات في ذات الوقت ، كما ان اتصال الانسان بالبيئة يجعل انماط السلوك في تجدد وتغير مستمرين . ونستطيع اذن ان نعبر عن عملية تكوين السلوك الانساني بالشكل التالي :



استنادا الى التصوير السابق لعملية السلوك يمكن ان تبرز مجموعات ثلاث من العوامل المحددة للسلوك الانساني هي :

اولا - التكوين النفسي للانسان :

١ - التفكير :

ان تصرفات الفرد وسلوكه هي نتيجة جزئية لأفكاره . والتصرفات الانسانية ، الرشيد منها وغير الرشيد . تتأثر بأفكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل . ومهما يبدو السلوك الانساني غريبا او غير منطقي للملاحظ العابر ، الا انه بالنسبة للفرد ذاته يبدو منطقيا وسليما وذلك على ضوء أفكاره ووجهات نظره . ان كل فرد يحاول من خلال عمليات التفكير ان ينشئ لنفسه عالما خاصا حيث يرتب الأشياء والمعلومات والآراء بطريقة مختلفة عما يفعله غيره في أغلب الأحيان . ان عمليات التفكير ، الادراك ، التخيل

والتفسير هي محاولات يبدلها الفرد في سبيل فهم العالم المحيط به والمكون من أشياء ، أفكار ، وأفراد .

وعلى هذا الأساس فنقطة الارتكاز في بحثنا عن محددات السلوك الانساني هي فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد فيما يحيط به من أمور وأفراد .  
فإننا نستطيع تفسير السلوك الانساني جزئياً لو تمكنا من تحديد المبادئ التي تحكم نمو وتطور الافكار الفردية وتفاعلها .

## ٢ - الدوافع : Motives

على الرغم من أن سلوك الفرد يتحدد تبعاً لأفكاره ومفاهيمه . أى تبعاً لما يعتقد ويتوقع . فإن هذا التفسير ليس كافياً ، إذ أنه لا يوضح لماذا يتصرف الفرد أصلاً . ان السؤال لماذا يتصرف الفرد ؟ هو سؤال عن الدوافع والاجابة تتلخص في أن تلك الدوافع هي قوى محركة Driving forces تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الانسان اشباعها . أو الأمور التي يريد الفرد تجنبها والبعد عنها . فالانسان يريد القوة والنفوذ ، ويريد المركز الاجتماعي الكبير . كذلك يخشى الفرد الاضطهاد الاجتماعي ، ويرغب في تجنب كل ما يهدد مركزه وأمنه .

وبالإضافة الى أن تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات التي توجه السلوك ، فإنه يحدد الأهداف أو النتائج التي يسعى الفرد الى تحقيقها . فالرغبة في القوة مثلاً قد تدفع الفرد الى دخول الانتخابات بهدف الوصول الى مركز رئيس الدولة أو عضوية مجلس نيابي . والرغبة في تحقيق مركز اجتماعي مرموق قد تدفع الفرد الى بذل الجهود لكي يحصل على عضوية ناد اجتماعي كبير .

إن دراسة الدوافع تزيد في وضوح الصورة التي نحصل عليها من دراسة الأفكار والمفاهيم التي يعتنقها الفرد ، حيث تساعد على توضيح تلك القوى الدافعة المثيرة للسلوك والتي تحدد اتجاهه ومداه . فالسلوك يتباين في الاتجاه Direction والقوة Intensity والمدى Duration تبعاً للاختلاف في الدافع وقوة مداه .

## ٣ - الاتجاهات Attitudes

إن الانسان يتصرف في المواقف المختلفة في محاولة للتوفيق بين افكاره ومشاعره المختلفة ، كذلك فإنه يسلك مسترشداً بخصائصه في الاستجابة

للتفاعل مع الأفراد الآخرين . تلك المشاعر والأفكار والخصائص تصبح مع التكرار أمرا منظما يتخذ شكل اتجاهات محددة حيال بعض الأمور والموضوعات . وبذلك فانه في كل حالة يتعرض فيها الشخص لمواجهة مع ذلك الموضوع ( أو الفرد ) ، فانه يستعين بما لديه من اتجاهات محددة في اختيار نمط السلوك الملائم .

وكلما تراكمت تلك الاتجاهات في ذهن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها ، فان قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل وبالتالي تصبح تصرفاته نمطية وروتينية متكررة دون تفكير سابق .

ومن هنا كانت دراسة الاتجاهات والميول عنصرا أساسيا في تفسير السلوك الحالي والتنبؤ بالسلوك المستقبل للفرد .

ان الاتجاهات التي يحملها الفرد حيال موضوعات أو أفراد معينين تجعل الانتظام في السلوك والاستقرار والثبات في أساليب التصرف أمرا ممكنا . وبذلك فان الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح أمرا ميسورا .

وتتطور اتجاهات الفرد وتنمو بنموه وتطوره الشخصي . كما ان الشخص يتأثر في تطوره ونموه بالأشخاص الآخرين الذين يحيطون به . كذلك فان الاتجاهات التي يكونها الفرد تتأثر باتجاهات الأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم . فالاتجاهات أفراد الأسرة ، الأصدقاء ، الأقارب والجيران كلها تسهم في تشكيل وتطوير اتجاهات الفرد . هذه الوحدة في الاتجاهات تعتبر مصدرا من مصادر الثقافة العامة للمجموعات من الأفراد يعيشون في مجتمع معين . ولا شك ان نمو تلك الثقافة العامة لا يمنع من تكوين ثقافات فرعية حيث يعتمد بعض الأفراد الى الانحراف عن الخط الثقافي العام والالتزام بثقافة خاصة بهم .

ولقد أوضحنا كيف ان الاتجاهات تشكل السلوك وتحدد اتجاهاته وكيف ان الشخص يميل الى الاعتماد على تلك الاتجاهات في اختيار نمط السلوك الملائم . وعلى الرغم من ثبات الاتجاهات الفردية وميلها الى الاستقرار ، الا انها ليست جامدة ولا ساكنة . فالعالم المحيط بالفرد يتغير ويتطور . والأفراد جميعا يميلون الى الاستجابة لتلك التغيرات والتطورات بدرجات متفاوتة . وعملية الاستجابة للظروف المتغيرة سواء تمت بيسر أم بصعوبة ، وسواء قبل عليها الفرد عن طواعية واختيار أم تحت ضغط وإجبار ، تمثل تغييرا في اتجاهات الفرد ، ودراسة عملية تغيير الاتجاهات أمر على جانب كبير من

الأهمية سواء من الناحية النظرية أو العملية ولا شك أن جانباً كبيراً من مشاكل الإدارة الصناعية الحديثة يمكن أن يحل لو تمكنت تلك الإدارة من تغيير اتجاهات العاملين تجاه استخدام الآلات ومستحدثات العلم والتكنولوجيا . أو لو تمكنت من تغيير اتجاهات المستهلكين في السوق تجاه سلع معينة وجعلهم يقبلون على شراء سلع أخرى . أن عملية تغيير الاتجاهات الفردية عامل أساسي في تسهيل التطور الاجتماعي ، والصناعي ، والاقتصادي بصفة عامة .

#### ٤ - خصائص الشخصية Personality Traits

هناك عامل آخر يساعد على تشكيل السلوك الانساني وتحديد اتجاهاته بالإضافة الى التفكير والدوافع - هو خصائص الفرد أو أنماط استجابته في مواقف التفاعل مع الآخرين . لقد أوضحنا سابقاً أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس ، بل انه دائماً عضو في جماعة ، ولذلك فإنه يسلك ويتصرف دائماً في إطار اجتماعي ويتم السلوك غالباً في شكل تفاعل مع أفراد آخرين .

وكل فرد يمتلك مجموعة متميزة من الخصائص التي تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع الأفراد الآخرين . تلك الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة أو بتأثير الصدفة أو من خلال تجاربه وخبراته الشخصية . وعلى هذا الأساس نجد أن أحد الأفراد يعتقد أن الناس جميعاً يضمرون له العداة ، لذلك نراه متحفظاً في علاقاته مع الناس ، ويساوره الشك في كل اتصال له بالآخرين . وعلى العكس قد يتعامل فرد آخر مع الناس جميعاً على أنهم أصدقاء مخلصون وبهذا نراه يقبل على التفاعل بطمأنينة وبلا تردد .

تلك الخصائص في الاستجابة للآخرين تماثل في أهميتها صفات الشخصية Personality traits التي يعتمد عليها علم النفس العام أو علم النفس العلاجي في تفسير السلوك الشخصي . أن تلك الخصائص تساعد على وصف السلوك الاجتماعي للفرد وفهم هذا السلوك ، وبالتالي فهي تساعد على التنبؤ بأفعال وتصرفات الفرد .

#### ثالثاً - التكوين الاجتماعي للإنسان :

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك والمؤثرة على اتجاهاته هي المؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التي يعيش فيها



الانسان . أن الفرد ينطق الجزء الأكبر من وقته بين جماعات مختلفة من الناس . فالانسان عضو في عائلة ، وهو يعمل في تنظيم يجمع أفراداً مختلفين ، كما أنه يمارس هواياته في ناد معين ، ويلتف حوله في أغلب الأحيان مجموعات من الأصدقاء ، الجيران ، الزملاء وغيرهم من الفئات التي تتكون على شكل جماعات صغيرة نسبياً تمثل أجزاء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه الفرد .

وتمارس تلك الجماعات المختلفة ألواناً عديدة من التأثير والضغط على سلوك الفرد ، فالفرد دائماً في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات ، وبالتالي فإن أنماط سلوكه وتصرفاته تتحدد جزئياً بتقاليد وأهداف تلك الجماعات وأساليب السلوك السائدة بين أعضائها .

من ناحية أخرى فإن الفرد يساعد في تغيير وتشكيل أنماط سلوك الجماعة وتقاليدها . من هنا كان التعامل قائماً ومستمر بين الفرد والجماعة وبالتالي كانت دراسة تلك التفاعلات من ضرورات فهم وتفسير السلوك الإنساني .

ومن الصفات الأساسية المميزة للجماعات الإنسانية أنه في حالة اجتماع شخصين أو أكثر ، فلا بد من نشأة قائد يتولى توجيه الجماعة . وعملية القيادة تلك تمثل نوعاً خاصاً من التأثير على سلوك التابعين لأبدي من دراسة ومعرفة الشروط والظروف المحيطة به كأساس لفهم السلوك .

وباستمرار نمو الجماعة وتطورها ، يستمر نمط التنظيم القيادي في التطور والنمو إلى أن تصبح هناك قيادة منظمة واضحة تسيطر على اتجاهات المجموعة وتحدد سلوك أعضائها . وحيث أوضحنا أن الإنسان بحياً في ظل جماعات مختلفة ، إذن فإن سلوكه في أغلب الأحيان يتحدد وفقاً لتوجيهات قيادات مختلفة من مشرفين وروساء وغيرهم من قادة الجماعات . لذلك فإن فهم السلوك الإنساني يتطلب دراسة ديناميكية القيادة والجماعات وتأثيرها على السلوك الإنساني .

كذلك فإن دراسة العوامل المحددة لنجاح الجماعة وفاعليتها في إشباع حاجات الأفراد تصبح ضرورة هامة حيث يتوقف التزام الفرد بتقاليد الجماعة وأهدافها - أي تتوقف قدرة الجماعة على التأثير في سلوك الفرد وتجسيد اتجاهاته - على مدى إدراك الفرد لنجاح الجماعة في إشباع حاجاته المختلفة .

وأخيرا فإن تحديد الاتجاه الفعلى لتأثير الجماعة على سلوك الفرد، يتوقف على مدى التفاعل بين الفرد والجماعة • إذ يختلف الأفراد فى مدى قبولهم لتأثير الجماعة وبالتالي فإن هذا التأثير لن يكون متساويا بالنسبة لكل أعضائها •

### ثالثا - التكوين الحضارى للانسان :

يعيش الانسان فى مجتمع كبير يتعدى تلك الجماعات الصغيرة التى يتعامل معها مباشرة • ولهذا المجتمع صفات أساسية تميزه وتكون الثقافة العامة التى تصف الفرد العادى فى ذلك المجتمع • ولعل من أهم تلك الصفات الأساسية اللغة كوسيلة للاتصال والفهم والتعلم •

واللغة باعتبارها عنصرا حضاريا متميزا تساعد على تشكيل السلوك الفردى حيث تمثل خلاصة تجارب وخبرات الأجيال السابقة • من خلال اللغة تتفاعل الأجيال المتعاقبة ويتيسر التأثير فى سلوك الأفراد بنقل آراء واتجاهات السابقين ومعتقداتهم وما كانوا يؤمنون به من تقاليد وعادات • ان اللغة تيسر نقل المعانى وتفاعل الخبرات بين الأفراد وبالتالي تجعل تكوين المجتمع المتكامل أمرا ممكنا •

لقد حاولنا حتى الآن تفسير السلوك الانسانى من خلال رغبات الفرد وتفكيره وخصائصه فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين • كذلك، أوضحنا تأثير الجماعات المباشرة التى يحيا بينها الفرد على هذا السلوك • من ناحية أخرى فقد بدأنا تحليل أثر الحضارة الاجتماعية على السلوك الفردى وبيننا أهمية اللغة كمعامل مؤثر فى السلوك ، واستكمالا لتحديد أثر المجتمع على سلوك الانسان لابد لنا من تحليل الهيكل الاجتماعى Social Structure وبيان الطبقات والطوائف المكونة له ان الفرد يشغل مركزا اجتماعيا محددا وينتمى الى طبقة اجتماعية أو طائفة معينة • تلك المراكز Positions والأدوار Roles التى يلعبها الانسان فى المجتمع تحدد سلوكه وتصرفاته الى حد بعيد • ان تأثير المجتمع على الفرد هو الذى يمكننا من التمييز بين سلوك المصرى أو الفرنسى حين يواجهان نفس المصير •

وعلى ذلك تعتبر دراسة المجتمع ومكوناته العامل الثالث والأخير فى فهم وتفسير السلوك الانسانى •

## خلاصة :

ان نقطة البداية فى هذا البحث هى الاعتراف بأن الفرد هو الركيزة الأساسية فى أى نشاط انتاجى أو اقتصادى بصفة عامة . لذلك يجب أن يتركز البحث فى مجالات ادارة الأعمال المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التى تحدد سلوك الفرد وتجعله يتصرف فى ناحية دون أخرى أو بطريقة معينة فى مواقف معينة . من هو الفرد سواء كان مستهلكا للسلع التى ينتجها المشروع أو عاملا أو متعاملا مع المشروع بشكل أو آخر ؟ ما هى دوافع العمل أو الاستهلاك ؟ ما هى المؤثرات التى تتحكم فى عادات الشراء ؟ كيف يتخذ الفرد قراراته ؟ هذه الامثلة وعشرات غيرها لا بد وأن تدور بذهن أى ادارى يسمى الى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم ، وتهدف جميعا الى محاولة تكوين صورة شاملة لهذا الكائن المهم الذى يستطيع بتصرفاته أن يرفع مشروعات الى أعلى قمم النجاح ، كما يتمكن أيضا من خلال سلوكه أن يرفه الخسارة والفشل بمشروعات أخرى .

لقد كانت المفاهيم التقليدية للسلوك الانسانى تقوم على مبادئ وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العلمية . ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع الى التصرف بحكم غرائز لا يمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها . وأن الفرد يخضع فى سلوكه لتأثير أهواء لا يمكن التنبؤ بها . من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد بحسب الاحتمالات ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذى يحقق له أقصى منفعة ممكنة .

أين الحقيقة بين تلك المفاهيم المتناقضة ؟ هل الانسان كائن تحكم تصرفاته عوامل رشيدة ويخضع سلوكه لمنطق التحليل والدراسة ؟ أم هو يتصرف وفقا لغرائز لا يمكن ضبطها ؟

لقد اتضح من الدراسات السلوكية أن الانسان له دوافع متعددة ومعقدة . ورغم وجود صفات متماثلة بين الأفراد جميعا ، إلا أن هناك جانبا أساسيا من الاختلافات الفردية بينهم . وعلى هذا الأساس لا يمكن أن نتوقع أن يتصرف كل الأفراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر . ولا شك أن هناك جوانب غير رشيدة فى تصرفات الفرد بمعنى أنه لا يتصرف فى كل الأحيان بالطريقة التى

نعتقد أنها تحقق له منفعة ما • ورغم هذه التصرفات غير الرشيدة إلا أن هناك منطقاً داخلياً لتصرف الإنسان وسلوكه • وعلى ذلك فإن الأساس الأول في فهم السلوك الإنساني هو تحليل ذلك السلوك من الداخل أي معرفة الدافع أو الباعث عليه •

من ناحية أخرى فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد ، لذلك كان لابد من أخذ تلك المؤثرات الاجتماعية في الاعتبار عند تحليل السلوك الفردي • وبذلك نستطيع تلخيص المؤثرات الرئيسية على السلوك الإنساني فيما يلي :

١ - هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التي توجه السلوك الإنساني في اتجاه المحافظة على الحياة والبقاء •

٢ - الإنسان عضو في مجتمع كبير فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التي يعيش فيها ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التي يتبعها •

٣ - في ذات الوقت فإن الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التي يعيش معها كالعائلة ، الأقارب ، جماعات الأصدقاء والزملاء في العمل • ولكل من تلك الجماعات عادات وتقاليد لها التي تؤثر في تفكير الفرد وتحدد له أنماط السلوك التي يجدر به اتباعها إن أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصدقتها •

٤ - لكل فرد باعتباره إنساناً « شخصية » تختلف عن غيره من الأفراد ، تلك الشخصية هي نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية ، وخلاصة تجاربه في الحياة • وقد يكون الفرد قلقاً أو غير مستقر ، كما قد يكون قوياً شخصيته طبيعة العدوان أو التسلط ، كما قد يصبح سلبياً أو انطوائياً • ذلك النوع من الشخصية يحدد أنماط السلوك الإنساني ويساعد على تفسير تصرفات الفرد •

٥ - بالإضافة إلى شخصية الفرد الذاتية ، فإن هناك أنماطاً عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء إلى بيئة معينة أو جماعة محددة ، إذ نجد سكان السواحل يختلفون في أنماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية مثلاً •

٦ - وأخيراً فإن وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأشكال

التي تأخذها هذه الاتصالات يقوم الفرد بتفهمها وصياغتها بطرق مختلفة لذلك نجد أن الأفراد يميلون الى تكوين انطباعات محددة عن الأشياء والأشخاص والأفكار . تلك الانطباعات تساعد على توجيه سلوك الأفراد في ناحية معينة دون الأخرى .

ان تلك الأفكار التي أوردناها عن السلوك الانساني ومحدداته يمكن أن نصوغها في شكل مبادئ أساسية تساعد على تفسير السلوك والتنبؤ به وهناك على الأقل مبادئ أساسية ثلاثة تحكم السلوك الانساني هي :

- |                               |                  |
|-------------------------------|------------------|
| Principle of Causation        | ١ - مبدأ السببية |
| Principle of Motivation       | ٢ - مبدأ الدافع  |
| Principle of Goal Orientation | ٣ - مبدأ الهدف   |

### المبدأ الأول - مبدأ السببية :

ينص هذا المبدأ على أن السلوك الانساني لا ينشأ من العدم ، بل أن هناك سببا لكل سلوك . أن مبدأ السببية ينطوي على المفهوم الشائع بأن للبيئة والظروف المحيطة بالفرد تأثيرا على سلوكه . أن الفكرة الأساسية هنا هي أن هناك أسبابا مختلفة ينطوي عليها السلوك الانساني . إذن أساس ضروري لتفسير السلوك هو البحث عن أسبابه .

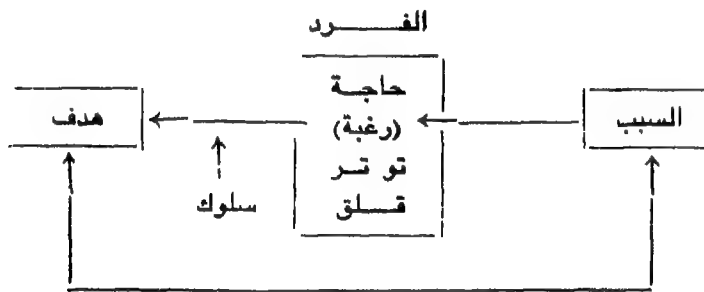
### المبدأ الثاني - مبدأ الدافع :

إن هناك أسبابا للسلوك الانساني وكذلك هناك دوافع تدفع الفرد للاتجاه في ناحية دون الأخرى . أي أن هناك حاجات أو رغبات أو قوى تؤثر على سلوك الفرد وتحدده .

### المبدأ الثالث - مبدأ الهدف :

ان لكل سلوك انساني هدفاً محددا يسعى الى تحقيقه . ان الفرد اذا يسلك في اتجاه معين انما يسعى الى تحقيق هدف العامل اذا يزيد انتاجه انما يريد شيئا من وراء تلك الزيادة في الانتاج ، والمستهلك اذا يتحمل اسعارا مرتفعة لسلعة معينة لابد وان يكون هناك هدف يريد الوصول اليه من وراء ذلك الاتفاق .

ان هذه المبادئ تساعد على تكوين أساس لتفسير وفهم السلوك الانساني . ان السلوك الانساني يمكن النظر اليه على انه عملية مستمرة تبدأ من السبب الى الدافع وتنتهي بالهدف . ان السلوك ينشأ لسبب معين ، ويتخذ قوته وفعاليته ، بتأثير الدافع أو الحاجة ، ويتحدد اتجاهه بالهدف الذي يسعى الفرد الى تحقيقه . والوصول الى الهدف يلغى الدافع وبالتالي ينتهى السلوك . مثال ذلك حين يشعر الفرد بأنه جائع : ان هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلل المعدة ، وهنا السبب يخلق الشعور أو الدافع أو الحاجة ، ويتحدد الهدف في هذه الحالة في الحصول على الطعام الذي يحدد اتجاه السلوك . وبالحصول على الطعام ينتهى الشعور بالجوع وبالتالي يتوقف الفرد عن البحث عن الطعام . ويمكن التعبير عن هذه المبادئ في تكاملها وتفاعلها كما يلي :



## الباب الثانى

### المحددات الفردية للسلوك

#### INDIVIDUAL DETERMINANTS OF BEHAVIOR

(( تكون المحددات الفردية للسلوك ذلك النسيج المتشابك من المدركات والدوافع والخبرات والاتجاهات وخصائص الشخصية التى تميز الفرد عن غيره من الافراد وبناء على هذا النسيج المتميز فان كل انسان يختلف جزئيا عن كل انسان آخر وتعمل هذه المحددات الفردية كاداة لاستقبال وتشكيل المؤثرات الخارجية وتحديد معانيها . ومن ثم اختيار انماط الاستجابات ( السلوك ) التى تصدر عن الانسان )) .





# الفصل الأول

## الادراك

### PERCEPTION

الادراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها الى سلوك .

وتبدأ عملية الادراك حين يكتشف الانسان وجود المثير وذلك من خلال احدى أو بعض الحواس الخمس Senses . وينتج عن هذا الاكتشاف «شعور» الفرد بالمثير Sensation . ويمثل « الشعور » عملية جزئية من الادراك ، حيث تبقى عملية أخرى هامة هي تفسير وتصنيف هذه المشاعر بطريقة لها معنى . وتتوقف هذه العملية الأخيرة على أنواع المعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرة الانسان والتي يعتمد عليها كأساس لتحليل وتصنيف المشاعر الجديدة . بمعنى أكثر تحديدا فان عملية الادراك المتكاملة تتم كالآتي :

١ - يشعر الانسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الانسانية .

٢ - يختزن الانسان في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وادراكه لأشياء سبق له استشعارها .

٣ - يقارن الانسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرته ، ومن ثم يستطيع اكتشاف معان جديدة لها ويصنفها في تكويناتها المناسبة .

### الشعور Sensation

تبدأ عملية الادراك عادة حين يصل الى أدوات الاستقبال الحسية Sensory Receptors اشارات من مثيرات خارجية Stimulus inputs ومن ثم تتولى أدوات الاستقبال الحسية نقل هذه المثيرات الى المخ في صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الاحساس أو الشعور بالضوء ، والصوت

والرائحة واللمس ، والمذاق ويلعب النظام العصبى المركزى فى الانسان دورا أساسيا فى عملية تحويل المعلومات عن المثيرات الى المخ .

ويحدث هذا بالنسبة للضوء والأبصار من خلال العين ، والصوت والسمع من خلال الأذن وهكذا بالنسبة لأنواع المثيرات الأخرى التى تتصل كل منها بأحد أدوات الاستقبال الحسية الخاصة . كذلك هناك أدوات استقبال حسية خاصة لاستقبال المعلومات عن حالات التأثير الداخلية ومنها حالات الإحساس بالألم والضغط الجسمانية الداخلية .

### عملية التكيف والتغير فى الإدراك :

إن استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما ينتج عنه انخفاض الإحساس أو الشعور بذلك المصدر وهذا ما يطلق عليه « التكيف » . ويطلق على درجة الإحساس التى يصل اليها الإنسان فى تلك الحالة « مستوى التكيف » «Adaptation Level» وهى تمثل معيارا يستند اليه فى قياس المثيرات الأخرى . ويختلف « مستوى التكيف » باختلاف الظروف المحيطة ، مثال ذلك أن ضوء مصباح ما يبدو أكثر توهجا فى حجرة مظلمة عما لو كان تحت ظروف ضوء الشمس الساطعة إذ فى هذه الحالة الأخيرة قد لا يمكن تمييز ضوء المصباح .

### تحويل المشاعر الى معان :

تتأثر عملية تحويل المشاعر الى معان بعوامل مختلفة منها :

- ١ - البيئة المادية والاجتماعية للفرد .
- ٢ - التركيب الفسيولوجى للإنسان .
- ٣ - الرغبات والحاجات التى يشعر بها الفرد .
- ٤ - تجارب الفرد وخبراته الماضية .

فالبيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها الفرد تساعد على تحديد الأشياء والأشخاص اللذين يدركهما وكيفية تفكيره فيهما . فلا شك أن الفرد المقيم فى بيئة صحراوية يختلف فى تفسيره للأمور عن الشخص المقيم فى مدينة كبيرة . بنفس المنطق نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع بيئات اجتماعية مختلفة يميلون الى الاختلاف فى إدراكاتهم ووجهات نظرهم . فقد يختلف أعضاء الأسرة الواحدة فى مستويات التعليم والثقافة ، العمر ،

الجنس ، المركز داخل العائلة وبالتالي نجد أنهم يتباينون في أساليب سلوكهم وتصرفاتهم حيث تسهم تلك الاختلافات السابقة في جعل كل منهم يحيط نفسه بعالم مختلف تماما عن الآخرين .

من ناحية أخرى فإن ما يراه الفرد في الأشياء الخارجة عنه إنما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية كالذكاء والقدرات الأخرى ، فالشخص منخفض الذكاء يتميز بمستوى فكري أقل تعقيدا وأقل تكافلا من الشخص المرتفع الذكاء .

كذلك فإن لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى إلى تحقيقها بتلك الحاجات تسهم في تحديد ادراكه للأمور والأشخاص وبالتالي تؤثر في سلوكه . أن الفرد يميل إلى ادراك الأمور والأشخاص بطريقة تتفق وحاجاته .

وأخيرا فإن الإدراك وأساليب التفكير تتأثر بخبرات الشخص وتجاربه السابقة المخزنة في ذاكرته .

وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة في إدراكات الأفراد المختلفين ، إلا أن هناك بعض الأسس العامة والمشاركة فيما يدركون . فالأفراد جميعا لديهم نفس الجهاز العصبي . كما أن كثيرا من الناس يشتركون في الحاجات والرغبات التي يشعرون بها . كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمواقف ، وعلى هذا نرى أن العالم الإدراكي للأفراد من ثقافة معينة يميل إلى التشابه .

وفي مجال دراسة العالم الإدراكي للأفراد المختلفين تعترضنا دائما صعوبة الوصول إلى الإدراكات الشخصية للفرد من وجهة نظره هو وليس كما يتصورها الباحث . أي أن الهدف هو التعرف على الكيفية التي يتصور بها الفرد العالم المحيط به وذلك من وجهة نظره هو .

ولقد تطورت دراسة الإدراك والتفكير تطورا سريعا في السنوات الأخيرة وتجمعت لدينا عدة فروض أساسية تساعد على تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة على السلوك الإنساني وأهمها :

١ - ينظم الفرد إدراكاته بطريقة اختيارية Selective

٢ - يميل الفرد إلى تنظيم إدراكاته في مجموعات متناسقة .

٣ - إن صفات أو خصائص أي جزء مما يدركه الفرد إنما تتحدد بخصائص مجموعة الإدراكات التي تضم هذا الجزء .

٤ - أن التغير في المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير في المعلومات التي يحصل عليها الفرد والتغير في حاجاته .

٥ - التغير في المدركات يتأثر جزئياً بخصائص المدركات الحالية .

٦ - يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية .

### الفرض الأول - « ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية » :

أن الانسان يروى من حوله الأشياء منتظمة الشكل والأبعاد . فالفرد يرى المباني ذات اشكال محددة والأشخاص لهم صفات ومعالم واضحة حيث أن الرؤية تتم من خلال علامات الضوء ذات الموجات مختلفة الطول . ولكن ما يراه الانسان يمتد لأكثر من هذا ، انه يرى شيئاً محدداً له لون وحدود وصلابة معينة ، وبالتالي فإن هذا الشيء يصبح له معنى واضح في ذهن الانسان .

من ناحية أخرى فالانسان لا يرى كل شيء يقع في دائرة نظره أي أن الفرد في بعض الأحيان يتجاهل بعض الأشياء التي تقع في مجال ادراكه اما لعدم أهميتها او لعدم رغبته في رؤيتها . كذلك فإن الأشياء التي يراها الانسان لا تنتقل الى مخيلته بذات خصائصها ، بل أن بعضها من تلك الخصائص لا يتم ادراكها .

لذلك فنحن نقول أن الادراك يتم بطريقة اختيارية حيث يحدد الفرد لنفسه الأشياء التي تريد رؤيتها والطريقة التي يراها بها . فالادراك ليس نقلاً حقيقياً وتاماً لما يراه الانسان ، بل أن عوامل مختلفة تتدخل لتغير صورة الأشياء والأفراد وتنقلها لمخيلة الفرد في صورة خاصة به .

وتنقسم تلك العوامل المحددة للادراك الى نوعين :

١ - عوامل تتعلق بخصائص الشيء موضع الادراك Stimulus

٢ - وعوامل أخرى تتصل بالشخص ذاته الذي يدرك Perceiver

١ - فالأشياء بارزة اللون يسهل ادراكها عن غيرها ، اذ يسهل على الفرد ادراك سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضاء ، كذلك فإن كثرة تكرار الشيء تزيد من احتمال أن يدركه الفرد ، فالاعلان التليفزيوني الذي يتكرر مرات كثيرة في اليوم الواحد يتم ادراكه بسرعة . ولعل ذلك من أهم المبادئ التي كان خبراء الاعلان يستندون اليها في رسم حملات الاعلان وذلك بتكرار نشر الاعلان مرات عديدة . من ناحية أخرى فإن شدة أو قوة المؤثر ( أي

الشيء موضع الإدراك ( تساعد على سهولة تمييزه وإدراكه ، فالفرد يستطيع تمييز الصوت الجهورى عن الأصوات الخافتة ، كما يسهل إدراك الأشياء كبيرة الحجم عن مثيلاتها صغيرة الحجم . وأخيرا فإن الحركة والتغير Movement and Change من الصفات التى تيزيد من فرص الإدراك ، لذلك فإن الاعلانات المضيئة المتحركة يسهل إدراكها عن الاعلانات الثابتة .

تلك إذن بعض العوامل المتصلة بالمؤثر الخارجى والتى تجعل عملية الاختيار فى الإدراك أسهل وأسرع ، أى يميل الفرد الى إدراك الأشياء والأشخاص التى تتميز عن غيرها فى ناحية من النواحي سواء فى اللون ، الحجم ، القوة والكثافة أو الحركة .

بعض الأمثلة على اثر خصائص المؤثر فى الإدراك :

(أ) إذا نظرنا الى الأشكال الآتية فسنجد أن الغالبية منا تراها على أنها حروف O و E و B على التوالى على الرغم من أن الأشكال تحتوى فجوات واضحة .

B E O

وهذه العملية تشير الى ميل الأفراد عادة الى إدراك الأمور بشكل كامل حتى ولو كانت تحتوى على فراغات أو ثغرات . ويمكن أن نجد أمثلة أخرى لهذه الحالة فى كثير من المواقف العملية فى حياتنا اليومية .

(ب) الشكل التالى يحتوى على عدد من النقاط ، والسؤال هل هذه النقاط تتمثل صفوفاً أو أعمدة ؟

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

تبدو هذه النقاط وكأنها صفوف نظراً لتقاربها أفقياً فى حين أنه يمكن

النظر اليها على أنها أعمدة أيضا ، ولكن هذه النظرة الأخيرة لا تبدو إلا بامعان النظر

٢ - ومن ناحية أخرى فإن هناك بعض العوامل المتعلقة بالفرد Personal Factors والتي تساعد في عملية الادراك الاختياري .

ويتبلور تأثير تلك العوامل الشخصية على عملية الادراك في كونها :

(أ) تحدد مجال أو نطاق الادراك Span of Apprehension

(ب) تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء أو افراد بذاتها .

(ج) تعمل على تشويه صورة بعض الأشياء المدركة لتتفق مع احتياجات الفرد .

فقد أوضحت الدراسات أن هناك حدود لما يستطيع الفرد ادراكه أو ما يسمى بالمجال الإدراكي ، مثلا إذا طلب إلى الفرد أن يذكر العدد الصحيح لبعض الأشياء المتناثرة أمامه بطريقة غير منتظمة فإن نطاق الادراك لا يزيد على ثمانية وبصفة عامة فقد اتضح أن هذا المجال الإدراكي يتراوح بين ٦ . ١١ ولا شك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى هذا المجال الإدراكي طبقا لصفاتهم الذاتية ولعل هذا الاختلاف يفسر التناقض الدائم بين شهود حادثة معينة حيث يرى بعضهم أشياء لم يدركها الآخرون .

من ناحية أخرى تعمل العوامل الشخصية على زيادة حساسية الفرد ( أو اضعافها ) تجاه أشياء معينة أو أشخاص معينين . فالشخص الذي رسب في الامتحان لشغل وظيفة نجده أكثر حساسية لادراك الكلمات والأوصاف المتصلة بالفشل ، في حين أن الشخص الذي اجتاز الامتحان بنجاح تضعف حساسيته تجاه الفاظ النجاح ، أي أن الخبرات والتجارب الشخصية المختلفة تعمل على تنمية حساسية خاصة للفرد تجاه الأشياء والأشخاص الآخرين . كذلك فإن الحاجات الشخصية واهتمامات الإنسان تعمل على زيادة قدرته وحساسيته على ادراك بعض الأشياء من غيرها . مثال ذلك أن يذهب طبيب ومهندس معماري لزيارة صديق لهما في منزله الجديد . نجد الطبيب يتجه مباشرة إلى ادراك أن المنزل غير صحي نظرا لعدم دخول الشمس معظم الحجرات ، في حين يكشف المهندس المعماري أن البطلاء المستخدم ليس جيدا . كذلك تؤدي الخبرات والاهتمامات الشخصية للفرد إلى تحديد معاني الأشياء التي يراها بطريقة تتفق مع تلك الخبرات . فكلية « جامعة » مثلا تثير في رب العائلة شعورا بالضيق والاكتمال لأنها تحمل معنى نفقات باهظة للكتب التي يطلب أبناؤهم شراءها -

فى حين ان الكلمة ذاتها قد تثير فى نفس الأستاذ الجامعى شعورا بالارتياح  
اذ تشير الى المجتمع الذى ينتمى اليه . وهكذا نرى ان الكلمة الواحدة قد تحمل  
معانى مختلفة للأفراد المختلفين بحسب خبراتهم ، واهتماماتهم وحاجاتهم  
الشخصية .

وأخيرا فان حاجات الفرد ورغباته قد تدفعه الى اختيار بعض الأجزاء  
من الشيء موضع الادراك وتكوين صورة جديدة لهذا الشيء بناء على هذا  
الاختيار الناقص . والصورة الجديدة تلك وان كانت مخالفة تماما للحقيقة الا  
انها تتفق مع رغبات الشخص . مثال ذلك الطالب الجامعى الذى حصل على  
تقدير ممتاز فى احدى المواد نراه يتناسى كل صفات وخصائص أستاذ تلك  
المادة ولا يذكر له الا انه رجل عادل يعطى الطالب حقه ويضفى عليه من الصفات  
الحميدة الشيء الكثير الذى قد يختلف عن الحقيقة التى يعلمها الطالب جيدا .  
وعلى العكس من ذلك لو حدث وفشل الطالب فى الحصول على تقدير مناسب  
فى احدى المواد نجد انه يركز كل غضبه على الأستاذ ويتجاهل كل ما يتمتع  
به من مزايا علمية ويخلق له فى مخيلته صورة قاتمة يقنع بها نفسه ويسعى الى  
اقناع الآخرين بها .

وللتدليل على صحة الفرض القائل بأن الادراك عملية اختيارية انظر الى  
الصورة التالية وتمعن فيها قليلا تجد أنه يمكن ادراكها على أنها :

١ - فتاة حسناء .

٢ - عجوز شمطاء .



فتاة حسناء أم عجوز شمطاء ؟

ولا شك أن أى الصورتين يراها الفرد لأول وهلة تتوقف على كثير من العوامل السابق ذكرها وقد يكون أهمها فى هذه الحالة « الدوافع » ومن ثم تحدد طريقته فى رؤية الصورة .

**الفرض الثانى - « يميل الفرد الى تنظيم مدركاته فى مجموعات متناسقة » :**

ان الأشياء والأشخاص التى يدركها الفرد وان تم ادراكها منفصلة عن بعضها الا أنه يتم تنظيمها فى مجموعات ادراكية تصبح هى المؤثر على سلوك الفرد الاجتماعى . ما نقصده هنا أن الفرد يدرك أشياء وأفكارا متباينة ومختلفة ، الا أنه يميل أن يربط بين تلك المدركات بعضها بعضا بطريقة منتظمة بحيث يتكون منها نظام متكامل . فالجامعة ترتبط فى هذا النظام الادراكى بالثقافة العامة مثلا ، الأسلوب العلمى ، الدولة العصرية وما الى ذلك . وبالنسبة لفرد آخر فقد يرتبط ادراكه للجامعة بأشياء مثل زيادة عدد السكان ، مشاكل الخريجين ، وارتفاع نفقات المعيشة .

وهناك عدة أسس تسهم فى عملية تنظيم المدركات منها :

١ - تقارب الأشياء أو الأشخاص سواء فى المكان أو الزمان يجعلها تنتظم فى مجموعة واحدة . مثلا أن يقابل أحد الأفراد صديقا له فى متجر معين يجعله يجمع بينهما فى مجموعة ادراكية واحدة ، وبالتالي فإنه يتذكر هذا الشخص كلما ذهب الى المتجر المعين وبالعكس فإنه يذكر المتجر فى كل مرة يرى فيها صديقه . كذلك فان التقارب فى الزمان يجعل المدركات تنتظم فى مجموعة ادراكية واحدة . مثلا أن يرزق الفرد بطفل جديد فى ذات اليوم الذى يحصل فيه على ترقية فى عمله يجعل الأمرين يرتبطان معا فى مجموعة ادراكية واحدة يطلق عليها الفرد « طالع السعد »

٢ - التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التى تزيد من فرص انتظامها فى مجموعات ادراكية متناسقة . مثلا تشابه مبنى الأمم المتحدة فى نيويورك مع علية الكبريت يؤدى فى كثير من الأحيان الى الربط بينهما فى مخيلة الفرد .

٣ - تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التى تركز عليها . فالثقافة الأمريكية التى تبرز لون البشرة كعامل أساسى يجعل الأفراد هناك يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب بيضاء أو سوداء . كذلك فان الثقافة التى تبرز الثروة الفردية وتجعلها أساسا



لتجميع المدركات وتنظيمها ، تجعل الفرد يدرك الناس على أنهم من مجموعة سكان القصور أو مجموعة سكان المساكن الشعبية مثلا .

٤ - يميل الأفراد الى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة تبعا لمدى علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات . فالدول الرأسمالية قد يتم ادراكها على أنها سبب الفقر في الدول النامية ، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان افريقيا . ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها .

ويعتبر هذا الميل لتنظيم المدركات في مجموعات على أساس علاقات السبب والنتيجة من أهم المظاهر المؤثرة على السلوك الاجتماعي . ففي ميادين السياسة والاقتصاد يميل الناس الى الربط بين ظواهر مختلفة على أساس أن هناك علاقة سببية بينها كان يدرك الأفراد أن ارتفاع الأسعار يعود الى زيادة تصدير المنتجات المحلية ، أو أن صعوبة الحصول على عمل لخريجى الجامعة سببه ضعف ادارة الشركات والمؤسسات ، وتلك التنظيمات الادراكية لها اثر خطير على السلوك الانساني وبالتالي تصبح دراستها أمرا ضروريا .

**الفرض الثالث - « أن صفات أو خصائص أي جزء مما يدركه الفرد إنما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء » :**

ان عمليات الادراك المتعاقبة لا تتم في فراغ بل ينتظم تلك الشركات تنظيم ادراكي متناسق . لهذا فان صفات أو خصائص أى شيء جديد يتم ادراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعا لصفات وخصائص المجموعة الادراكية التي سينضم اليها هذا الشيء الجديد . بمعنى أن الفرد يميل الى ادراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشيء اذا كانت تنتمي الى نفس المجموعة الادراكية . مثال ذلك لو كان لدى الفرد مفهوم معين عن طلبة الجامعة ( غير جادين مثلا ) فانه يميل الى أن يصف أى طالب جامعى بهذه الصفة بغض النظر عن خصائصه الشخصية والتي قد تخالف هذه الصورة العامة Stereotype التي يحتفظ بها الفرد لكل طلبة الجامعة أو حين يميل الفرد الى ادراك أى موظف حكومي على أنه روتينى أو خامل ، لأن هذه هي الصورة العامة التي التصقت في ذهنه عن الموظف الحكومي .

هذا الميل لاضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخر هو ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة ، فيميل الفرد الى تجاهل تلك الفروق ورؤية الأجزاء على أنها متشابهة Assimilation

أى أن ادراك أى شىء محدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشياء الأخرى التى تكون المجموعة الإدراكية التى سينضم إليها هذا الشىء .

ولا شك أن « الإطار الفكرى » Frame of Reference للشخص يساعد على تحديد الطريقة التى يتم بها ادراك شىء معين . فالشخص الذى يعيش فى مجتمع يرفض الاستغلال والابتزاز والدهاء يميل الى ادراك أى يهودى على أنه مبتز وماكر . كذلك فإن الشخص الذى يعمل فى شركة غالبية العاملين بها من خريجي الجامعة يميل الى تقليل الأهمية الاجتماعية لدرجات التعليم غير الجامعية .

كما قد يحدد الفرد لنفسه مستوى متوسطا Adaptation Level يتم ادراك الأمور والأشياء بالقياس اليه . فقد يثور نقاش حول أباحة الهجرة للخارج بدون قيود . أو وضع قيود مشددة عليها . فإذا اعتبر الفرد أن الرأى الوسط هو أباحة الهجرة كقاعدة مع وضع بعض القيود والإجراءات لحماية مصالح البلاد فإنه يستطيع ادراك الآراء والاتجاهات المختلفة على أنها مؤيدة للهجرة ومشجعة لها أو على أنها معارضة للهجرة ومعركة لها بقياسها الى ذلك الرأى الوسط الذى ارتضاه لنفسه .

**الفرض الرابع - « أن التغير فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته » :**

لقد أوضحنا سابقا أن عملية الادراك تتأثر جزئيا بأنواع الحاجات wants التى يشعر بها الفرد ، أى تلك الرغبات التى يسعى الى إشباعها . من ناحية أخرى ، فإن الادراك يتأثر بأنواع المعلومات التى يحصل عليها الفرد ، لذلك فإن التغير فى المعلومات يؤدي الى التغير فى المدركات . وحلقة الاتصال بين تغيير المعلومات والتغير فى الادراك هى حاجات الفرد حيث ترتبط التغيرات فى المعلومات والحاجات وتتفاعل فى أكثر الأحيان . فحيث يشعر الفرد بحاجات جديدة نراه يسعى للحصول على معلومات جديدة تساعده على إشباع حاجاته ومن ناحية أخرى فكلما زادت معلومات الانسان عن موضوع معين زادت فرص شعوره بحاجات أخرى جديدة وهكذا .

أن حاجات ورغبات الفرد وأهدافه فى تطور وتغير مستمرين فإذا اعترض الفرد عائق يمنعه من إشباع حاجاته كان لابد من حدوث تغير فى أفكاره ومدركاته ، فالطالب الذى يفشل فى الالتحاق بالجامعة قد يتغير اتجاه تفكيره من رغبة أكيدة فى العلم والثقافة الى نقمة على الأوضاع والنظم التى حالت بينه وبين هدفه . أن التغير الفكرى الذى يعقب الفشل فى إشباع الحاجات قد

يأخذ اتجاهين ، الأول تغير فى اتجاه العمل على ازالة أسباب الفشل . والثانى تغير فى اتجاه منحرف كان يتجه الفرد الى أحلام اليقظة وانبعد عن الحقيقه والواقع . ولا شك أن العامل المحدد لاتجاه التغير الفكرى هو شدة أو قوة الحاجة التى يشعر بها الفرد ، فإذا كانت رغبة الفرد ضعيفة فإن اتجاه التفكير سينصرف الى التمنى والأمل ، فإذا زادت الرغبة أدى هذا الى اتجاه التفكير فى محاولة اكتشاف سبل واقعية لاشباع الحاجة وتحقيق الهدف . وقد تؤدي زيادة الرغبة على حد معين إلى اغراق الفرد فى الأحلام والبعد عن الواقع مرة أخرى .

كذلك فإن من العوامل المحددة لاتجاهات التغير فى التفكير نتيجة للتغير فى الحاجات هو دقة الفرد فى ادراك العائق الحقيقى فى سبيل تحقيقه لهدفه . فإذا فشل أحد المرشحين فى الانتخابات فإنه قد يفشل فى تبين السبب الحقيقى لفشله ، وهو أنه لم يقنع الناخبين بأرائه ومعتقداته ، ونراه ينحى باللوم على المنافسين أو الناخبين ، وبالتالي فإن أفكاره عن الآخرين تتغير ، ولكن أفكاره عن نفسه تبقى على ما هى عليه .

#### الفرض الخامس - « التغير فى المدركات يثاثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية » :

إن التغير فى مدركات الفرد - الذى ينتج من التغير فى حاجاته وفى المعلومات التى يحصل عليها - يتوقف على نمط التفكير وأنواع المدركات التى كونها الفرد قبل ذلك . إن أى فرد له نظام فكرى وعقلى معين وهذا النظام يتراوح من البسيط الواضح غير المعقد Simple, Undifferentiated الى النظم الفكرية أو العقلية المركبة Complex, Differentiated . مثال التنظيم الفكرى البسيط تجده فى الفرد الذى يكون لنفسه صورة معينة عن النظم الاقتصادية المختلفة . مثلاً حيث يدرك تلك النظم المختلفة على أنها متشابهة تسعى الى نفس الهدف باستخدام نفس الأساليب ، وبالتالي فإن نظرة هذا الفرد الى رجال الأعمال لا تميز بينهم بل كلهم سواء . على العكس من هذا النظام الفكرى Cognitive System البسيط الواضح ، نجد فرداً آخر يميز بين النظم الاقتصادية المختلفة ويصنفها الى مجموعات بحسب أفضليتها فيضع النظام الرأسمالى فى جانب ، بينما يربط بين النظم الاشتراكية والشيوعية فى ناحية أخرى ، وعلى ضوء هذا النظام الفكرى فإن الفرد يميز فى ادراكه للأشياء والأشخاص على أساس تفضيلهم أو انتمائهم الى مجموعة أو أخرى . من النظم الاقتصادية .

من ناحية أخرى فإن التنظيمات الفكرية والعقلية للأفراد قد تختلف من

حيث درجة التوافق بين المدركات التى يتضمنها هذا النظام • ويشير التوافق بين المدركات Consonance الى مدى التناسق بينها فقد يؤمن الفرد بالاشتراكية كأسلوب لتنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، وبالتالي فهو يقبل الأسس الاشتراكية كأسلوب لتحديد جميع مظاهر السلوك • وهذا دليل على المستوى الأعلى من التوافق أو التناسق • من ناحية أخرى فقد يعتقد الفرد بأن الاشتراكية هى سبيل تنظيم الاقتصاد القومى ولكنه فى ذات الوقت يؤمن بأن لا داعى لوضع قيود أو حدود على الملكية الفردية ، وبالتالي فان درجة التوافق بين المدركات فى هذه الحالة تكون أقل • وبصفة عامة فان التنظيمات الفكرية البسيطة تكون على درجة من التوافق الفكرى أعلى من التنظيمات الفكرية المركبة •

والصفة الثالثة التى تميز التنظيمات الفكرية هى درجة الترابط Interconnectedness بينها فى الفرد الواحد • فقد نجد أن هناك درجة كبيرة من الترابط بين أفكار الشخص الاقتصادية والسياسية والأخلاقية مثلا بحيث يوجد أساس مشترك لسلوكه فى كل تلك المجالات • مثال ذلك الفرد المتدين الذى ينأى عن الغش فى التجارة أو الكذب فى المعاملات • من ناحية أخرى قد نجد نوعا من الانفصال بين مدركات الشخص المختلفة • مثال ذلك الشخص المتدين الذى يواظب على الصلاة وفروض الدين المختلفة ، ولكنه مع ذلك لا يرى غضاظة فى الحصول على ربح غير عادى باستغلال حاجة الناس الى سلعة معينة يحتكرها •

تلك المميزات الثلاث للتنظيمات الفكرية - البساطة أو التعقيد ، والتوافق بين المدركات ، والترابط بين النظم الفكرية المختلفة للشخص الواحد - تحدد الى درجة كبير ما اذا كانت المعلومات الجديدة التى يحصل عليها الفرد سوف تؤدى الى تغيير فى الأفكار والمدركات Cognitive Change حيث أن الفرد يميل عادة الى مقاومة أى تغيير فى أفكاره أو مدركاته بناء على المعلومات الجديدة التى يحصل عليها وهو يحاول بذلك أن يحتفظ لنفسه بدرجة من التوازن Balance • مثال ذلك الفرد العادى فى مصر قد يعتقد بأن الولايات المتحدة الأمريكية دولة استعمارية بالدرجة الأولى تسعى الى استغلال الشعوب والسيطرة عليها ، فاذا فرض أن قرأ هذا العربى مقالة يؤكد كاتبها حسن نوايا أمريكا وسياستها القائمة على مساعدة الشعوب النامية ومناهضة الاستعمار ، فهل يصدق العربى تلك الأقوال ويغير من أفكاره السابقة ؟ أغلب الظن أنه سيصف هذا الكاتب بأنه ماجور يتلقى ثمن تلك المقالات من المخابرات الأمريكية • أى أن الفرد يميل الى رفض المعلومات التى لا تتفق مع نظامه الفكرى وأنواع المدركات السابقة • بنفس المنطق فالشباب الاشتراكى المتحمس حين يسمع أو يقرأ عن مشاكل الادارة فى القطاع العام والاسراف وانخفاض الانتاجية فى

تلك المشروعات المؤممة ، فإنه لا يميل الى تغيير أفكاره ومعتقداته عن الاشتراكية ، بل تجده يلقى باللوم على سوء التطبيق الاشتراكي وعلى انحراف بعض المسئولين . وقد يقاوم الفرد تغيير أفكاره نتيجة للمعلومات الجديدة بمحاولة تقسيم تلك الأفكار ، ففي حالة الشاب الاشتراكي فإنه قد يسلم بعدم صلاحية التأميم مثلا في قطاع تجارة التجزئة ولكنه يستمر على اعتقاده بصلاحية التنظيم الاشتراكي في الصناعات الأساسية . أي أن الشخص يحاول إعادة تنظيم مدركاته ونظامه الفكري على ضوء المعلومات الجديدة بهدف تحقيق درجة من التوازن بين أفكاره وبين الأوضاع الخارجية .

#### الغرض السادس - « يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية » :

ان عملية تغيير المدركات والأفكار لا تتأثر بطبيعة المدركات السابقة ونوع التنظيم الفكري الذي كونه الفرد لنفسه فحسب ، بل تتأثر أيضا ببعض الصفات الشخصية التي تميز الفرد . مثال تلك الصفات القدرات العقلية للفرد . فالأفراد يختلفون في قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور . وقد اتضح أن الأفراد ذوي القدرات العقلية المنخفضة يسهل عليهم تعديل أفكارهم ومعتقداتهم حيث يتقبلون أي معلومات جديدة دون فحص أو تحقيق ، في حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات الذهنية يستطيعون اجراء عمليات إعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم .

كذلك فان الأفراد يختلفون في قدرتهم على تحمل الغموض والابهام في المعلومات . فالأفراد الذين لا يحتملون الغموض تجدهم يميلون الى تقسيم الأمور الى نوعين أساسيين لا ثالث لهما - أبيض وأسود ، موجب وسالب . وبالتالي فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير أفكارهم .

وهناك أفراد يتصفون بجمود العقلية Close-mindedness من صفاتها الأساسية رفض الأفكار والمعتقدات الجديدة وعدم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفة . هؤلاء الأفراد يصعب عليهم تعديل معتقداتهم وأفكارهم من خلال عمليات إعادة التنظيم الفكري Cognitive restructuring

وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوي العقول المفتحة Open-mindedness أكثر قابلية لاستيعاب المعتقدات والأفكار الجديدة وأكثر استعدادا للتعرف على الأمور الجديدة والغريبة .

## الجوانب الاجتماعية في الإدراك :

اهتم علماء الإدراك بدراسة تأثير المؤثرات الخارجية على الفرد ، ومن ثم قوصلوا الى تحديد طبيعة عملية الإدراك فى امرين :

١ - استقبال المؤثرات الخارجية Stimuli كان يرى الشخص ضوءا أو يسمع صوتا أو يتقبل معلومات أو أفكارا جديدة .

٢ - تفسير تلك المؤثرات واعطائها معانى محددة . فالضوء الذى تمت رؤيته قد يفهم على أنه صادر من عود ثقاب أو مصباح سيارة آتية من بعيد أو غير ذلك أو حين يسمع الفرد صوتا عاليا فقد يفسره على أنه انفجار اطار سيارة أو قنبلة .

ومن ذلك نرى أن قدرات الفرد الحسية ( الحواس ) تلعب دورا هاما فى عملية الإدراك ، فهى تحدد مدى قدرة الفرد على استقبال المؤثرات الخارجية من ناحية ، كما أنها تساعد فى تفسير معانى تلك المؤثرات من ناحية أخرى . وقد اتجه كثير من الباحثين فى علم النفس الى التركيز على دراسة الإدراك من خلال تفهم عمليات الاحساس . ولكن هذا الاتجاه ليس كافيا ، فالإدراك يتأثر فى ذات الوقت بكثير من العوامل الاجتماعية (١) .

وتبرز أهمية العوامل الاجتماعية فى الإدراك فى المواقف التى تكون فيها الطبيعة المادية Physical nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماما ، فيضطر الشخص الى الاستناد على مصادر أخرى للمعلومات لكى يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها . وتؤدى العوامل الاجتماعية دورا مزدوجا فى تكوين المجال الإدراكى للفرد . الدور الأول أنها تمثل مصدرا للمعلومات فالفرد يستطيع الاستناد فى تكوين مدركاته على رأى الجماعة التى يتصل بها ، أو قرار رئيسه فى العمل ، أو تعليمات وقواعد تعلمها من تفاعله مع الأفراد الآخرين . والدور الثانى الذى تلعبه العوامل الاجتماعية فى العملية الإدراكية أنها تساعد الفرد فى تخفيض الغموض الذى يعانیه من بعض المدركات فيضطر الى الالتجاء الى آراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العامة لتفسير معانى المدركات . مثال ذلك أن بعض ملامح الوجه للإنسان قد تعكس خصائص شخصية دائمة أو عواطف ومشاعر وقتية وعارضة ( كالتهميم مثلا ) . فى تلك الحالة فإن الإدراك الصحيح لمثل هذا الشخص يتطلب نوعا من الاستنتاج اعتمادا على خبرات سابقة .

(١) Peter Suedfeld, Social Processes.  
W.M.C. Brown Co. Publishers-Dubuque, Iowa, 1966 p. 11.

وتتركز أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك حين ننقل إلى دراسة عملية إدراك الأشخاص لبعضهم البعض In.c. personal Perception وما تنطوي عليه تلك العملية من أهمية خاصة للإدارة والمسؤولين عن العمل الإداري .

وتتبلور هذه القضية في نتيجة أساسية هي « أن ما يتم إدراكه ليس بالضرورة معادلا تماما لطبيعة الشيء المدرك » . أي أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدي إلى تشويه وتغيير ما يتم إدراكه عن حقيقة الشيء موضع الإدراك . ومن أهم تلك العوامل ما يلي :

١ - طبيعة الموقف الانساني نفسه والدور الذي يلعبه الفرد في هذا الموقف .

٢ - قدرة الشخص على التدبير والحكم الموضوعي على الأمور

٣ - صفات الشخص موضع الإدراك .

٤ - كمية ودقة المعلومات المتاحة للفرد

**تركيز لأهم المفاهيم عن الإدراك :**

١ - أن السلوك الانساني يتحدد إلى درجة بعيدة تبعاً لنوعية ومدى إدراك العالم المحيط ، ومن ثم فإن تغيير السلوك إلى اتجاه آخر يتطلب معرفة كيف يدرك الفرد ما يدور حوله .

٢ - أن الأفراد المختلفين يدركون ذات الأشياء بمعانٍ متباينة ، كما قد يدركون أشياء مختلفة على أن لها معنى واحداً .

٣ - أن إدراك الأفراد يتحدد أساساً بناءً على رغباتهم ودوافعهم ، فهم يدركون الأشياء من خلال حاجاتهم ومن ثم يعطونها معاني تتناسب وهذه الحاجات بغض النظر عن احتمال اختلافها عن المعاني الأصلية للأشياء .

٤ - يدرك الأفراد الأشياء التي يترقب عليها تحقيق رغباتهم أو التي يعتقدون أنها ستحقق رغباتهم .

٥ - يتجاهل الأفراد الأشياء التي تهددهم أو يعتقدون أنها تسبب حرمانهم من رغبات معينة ، في حين أنهم يدركون الأشياء المقلقة التي تستمر ، وقد يبالغون في تصوير معانيها وتضخيم آثارها .

وتمثل عملية التجاهل هذه محاولة دفاعية من جانب الفرد يحمي بها نفسه ، ولكنه إذا استمرت مظاهر الخطر لا يمكن أن يستمر في تجاهله لها . ويعتمد إلى إدراك الأمور بمعناها الصحيح .

## الفصل الثانى

### الدافعية

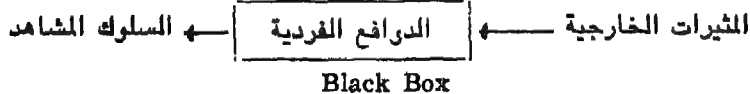
#### MOTIVATION

ما الذى يحرك السلوك ويعطيه القوة والاتجاه ؟ لقد تردد هذا السؤال كثيرا فى دراسات علم النفس وتراكمت نتيجة لذلك معلومات أساسية وهامة عن « الاثارة » Arousal و « الدافعية » Motivation . وليس من شك أن الادارة فى اهتمامها بالتعرف على مسببات السلوك الانسانى وصولا الى التنبؤ والسيطرة عليه ، تستشعر اهتماما أساسيا فى تحليل دوافع السلوك والعوامل المحركة له والمحددة لاتجاهاته المختلفة بالنسبة لنوعيات الافرادالذين تتعامل معهم .

وبالرغم من أهمية موضوع الدافعية الا أن كثيرا من المفاهيم التى سادت الفكر بهذا الخصوص لم تكن على درجة كافية من الوضوح الأمر الذى سبب كثيرا من الصعوبات فى سبيل الوصول الى فهم سليم ومتكامل لمسببات السلوك الانسانى .

ولعم من أكثر المفاهيم شيوعا فى مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم « الدافع » Motive . وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير ما يجرى داخل الانسان والذى تقصر اساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته . وعلى هذا الأساس فقد كانت البداية فى استخدام تعبير « الدافع » على أنه «التفسير» الوحيد للسلوك كالاتى :

( صندوق أسود )



وكنتيجة لهذا الاتجاه المبدئى كان لابد من تصنيف الدوافع وتقسيمها حتى يمكن أن تتناسب مع انواع السلوك المختلفة الشاهدة اذ لا يقبل أن تنشأ



كل أشكال السلوك بفعل دافع واحد فقط . ومن ثم فقد ظهر اتجاه فى علم النفس فى الثلاثينات يروج لتقسيمات مختلفة للدوافع منها التقسيمات التى قدمها عالم النفس « موراي Murray » (١) وتحتوى على دوافع مثل :

Hunge	— دافع الجوع
Sex	— دافع الجنس
Love	— دافع الحب
Curiosity	— دافع الفضول

كذلك قدمت تقسيمات أخرى للدوافع كالاتى :

- الدوافع الفطرية ( الموروثة ) .
- الدوافع المكتسبة .

كما أشار بعض العلماء الى امكان تقسيم الدوافع الى ايجابية وهى التى تدفع الانسان الى سلوك معين ، وأخرى سلبية وهى التى تمنعه عن تصرفات معينة . ومن العلماء من قسم الدوافع الى دوافع « فعالة » Conscious وأخرى « ساكنة » Dormant ودوافع « رشيدة » Rational وأخرى « عاطفية » Emotional

وبرغم انتشار هذه المحاولات لتصنيف وتقسيم الدوافع ، الا ان هذا المدخل فى تفسير السلوك يعانى من أوجه نقص شديدة أهمها :

١ — ان هذه التصنيفات للدوافع لم تكن لبحوث ودراسات علمية ( تجريبية او ميدانية ) بقدر ما كانت نتائج عمليات تفكير ذاتى وتأمل فردى من جانب مروجيها . بمعنى أن هذه التقسيمات للدوافع ينقصها الدليل المستمد من البحوث الفعلية للسلوك الانسانى .

٢ — أن هذا المدخل يجعل من الدوافع العامل الوحيد فى تفسير السلوك الانسانى ، وهذا أمر ترفضه نتائج البحث الحديثة فى علوم السلوك ، حيث أن الدوافع فى وصفها الصحيح ان هى الا احد العوامل التى تشترك فى تحديد السلوك .

---

(١) H.A. Murray, Explorations in Personality, N.Y. Oxford University Press, 1938).

ومن ثم نجد فكرة الدوافع تحتاج الى مزيد من البحث والتحليل وصولا الى فهم صحيح لهذا المحدد الرئيسى للسلوك الانسانى .

### تعريف الدافعية :

الدافعية أحد مجالات البحث الرئيسة فى علم النفس التى تسعى الى التعرف على محددات السلوك الانسانى ( والحيوانى ) (١) . فالدافعية لهذا التعريف هى عملية اثاره السلوك والاحتفاظ به فى حالة استمرار ، كذلك هى عملية تنظيم نمط هذا السلوك .

وثمة تعريف آخر للدافعية (٢) ، بأنها الاسم العام الذى يعبر عن حقيقة ان السلوك الانسانى يتحدد جزئيا نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلى .

وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد نطاق مفهوم « الدافعية الى اتجاهين :

– الاتجاه المحدود Narrow View

– الاتجاه التوسعى Broad View

أمثلة الاتجاه المحدود ما يذهب اليه ماير Maier (٢) من ان تعبير الدافعية يقتصر على السلوك الذى يرمى الى تحقيق هدف Goal oriented behavior كذلك نجد ان براون وفاربر Brown and Farber (٤) يقصران

---

(١) P.T. Young, Motivation and Emotion, A survey of the determinants of human and animal activity, N.Y. Wiley, 1961, p. 24.

(٢) G. Murphy, Personality : A biosocial approach to origins and structure. N.Y. : Harper, 1947, p. 991.

(٣) Maier, N., Frustration, N.Y., McGraw-Hill, 1949.

(٤) Brown, J.S., and Farber, I.F., Emotions Conceptualized as intervening variables with suggestions towards a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 465-495.

وظيفة الدافعية على اثاره السلوك او بعث السلوك فى حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك .

وعلى العكس من ذلك نجد ان بعض الكتاب امثال يونج Young (١) يرى ان تعبير الدافعية ينصرف على كافة انواع السلوك وبيندرا Bindra (٢) الذى يعتبر الدافع كباث ومنظم وموجه للسلوك فى نفس الوقت .

وعلى الرغم من ذلك التناقض والتضارب فمازلنا نستطيع ان نحدد بعض النظريات الاساسية فى مجال الدافعية نذكر منها على سبيل المثال :

١ - نظريات الدافعية المبنية على التعلم  
Learning theories of motivation

٢ - النظريات الوجدانية الدافعية  
Hedonic theories of motivation

٣ - النظريات الاجتماعية للدافعية  
Theories of social motivation

٤ - نظريات تأكيد الذات  
Self actualization theories

### أولا - نظريات الدافعية المبنية على التعلم :

ان نظريات الدافعية الناشئة من تطور نظرية التعلم تركز على بعض المفاهيم الاساسية وهى :

(١) القوة الدافعة Drive

(ب) الحافز Incentive

(ج) التأكيد او التعزيز Reinforcement

والمثال على تلك النظريات هى نظرية تخفيض القوة الدافعة Drive Reduction theory التى روج لها « هل » Hul (٢) - وتقوم تلك النظرية

---

(١) Young, op. cit.

(٢) Bindera, D., Motivation : A systematic reintragation. New York : Ronald, 1959.

(٣) Hull, C.L., Principles of behavior. N.Y., Appleton — Century — Crobtsy, 1945.

وفى أساسها افتراض أن الإنسان يسعى الى حماية بقائه من الناحية البيولوجية .

وتقوم النظرية على الأسس التالية :

١ - أن الحاجات البدنية ( الحاجة الى الأكل ، النوم ، الراحة ... ) هي المصدر الأساسي للدوافع .

٢ - أن شعور الإنسان بنقص معين في النواحي البيولوجية يخلق لديه قوة دافعة تسعى الى اشباع ذلك النقص .

٣ - أن القوة Drive تثير أو تبعث السلوك الذى يحقق الحاجة ، وحين يتم اشباع الحاجة تنخفض القوة الدافعة ويتوقف السلوك .

وعلى ذلك يقول « هل » أن القوة الدافعة الأولية عبارة عن مشيرات للسلوك يحقق تخفيضها اشباعاً معيناً . وقد عدد « هل » بعض تلك القوى الدافعة الأولية التى تنبع من الشعور بالنقص البيولوجى والتى يرى أن وظيفتها الأساسية هي اثاره السلوك .

ويرى « هل » أن القوة الدافعة تعبىء الفرد وتحفزه للعمل بصفة عامة ولكن الذى يوجه ذلك التصرف في اتجاه محدد هو التعلم أو الخبرة السابقة .

بمعنى أن تخفيض القوة الدافعة ( أى اشباع حاجة ) نتيجة سلوك معين يعتبر خبرة أو تعلماً يختزن في ذاكرة الفرد حتى اذا ما نشأت تلك القوة الدافعة مرة أخرى واثارت الفرد للتصرف فإن التعلم أو الخبرة السابقة هو الذى سيحدد اتجاه السلوك .

وعلى ذلك نجد أن اثر التعلم في توجيه السلوك قد وضعه « هل » في شكل قانون يمثل الى حد كبير « قانون الأثر Law of Effect » الذى وضعه ثورنديك (١) Thorndike والذى يقول ان التصرفات التى ينشأ عنها مباشرة تخفيض في الحاجة ( اشباع للحاجة ) يتم تذكره واختزانه ويميل الفرد الى تكراره كلما شعر بنفس الحاجة . بينما التصرفات التى لا تؤدي الى مثل ذلك

---

Thorndike, E.L. The Law of Effect, Amer J. Psychol. (١)  
29, 212-222, 197.

الاشباع يميل الفرد الى تجاهلها وعدم تكرارها اذا نشأت نفس الحاجة مرة أخرى .

والى جانب تلك القوى، الدافعة الأولية ، فان نظرية « هل » تنطوى على بغض القوى الدافعة المكتسبة ومكدراتها المكتسبة ( بمعنى الناشئة من التعلم والعادات ) وفى رأى « هل » أن السلوك هو نتيجة التفاعل بين تلك القوى الدافعة الأولية والمكتسبة .

ان أساس النظرية اذن أن السلوك = القوة الدافعة الأولية × القوى الدافعة المكتسبة وقد كانت تلك النظرية مظل نقد وهجوم من مصادر مختلفة :

١ - يقول « هب » Hebb (١) ان الدوافع لها شقان - اثارة السلوك وتوجيهه ، ومفهوم القوة الدافعة يفسر فقط الشق الأول من مفهوم الدافعية ( الاثارة ) ولكنه لا يفسر الشق الثانى ( التوجيه ) بينما يعتقد « هب » أن ذلك الشق الثانى هو الأساس فى مشكلة الدافعية .

٢ - ان مصدر القوة الدافعة فى نظرية التخفيض هو الشعور بالتوتر نتيجة للألم والشعور بالنقص . ويعصاب على ذلك أن الألم ليس Tension المصدر الوحيد للدوافع ، ولذلك فان نظرية الدوافع ينبغى أن تأخذ فى الاعتبار نواحي السرور والراحة فى حياة الانسان .

٣ - القول بأن الانسان يسعى فى تصرفاته الى اجتناب الألم وجلب السرور ليس دائماً صحيحاً حيث أن الانسان فى بعض الأحيان يسعى وراء المتاعب والمصاعب ( تسلق الجبال والمغامرات الشاقة ) .

٤ - أن قصر الدوافع على الحاجات البدنية البيولوجية يجد من مفهوم الدوافع الى حد كبير .

### تقييم نظرية تخفيض القوة الدافعة .:

من المسلم به أن فكرة تخفيض القوة الدافعة تنطوى تحت معظم نظريات ودراسات الدوافع فى الصناعة . ولكن مفهوم الحاجة لا يقتصر على الحاجات البيولوجية بل يمتد ليشمل الحاجات النفسية والاجتماعية .

Hebb, D.O., The Organization of Behavior, N.Y., Wiley, (١) 1949.

## ثانيا - النظريات الوجدانية للدافعية :

تركز تلك النظريات على مفهوم الوجدان Affect على أنه المصدر الأساسي للدوافع . وعلى ذلك نجد أن إحدى تلك النظريات ( نظرية إثارة الوجدان Affective Arousal Model ) تعرف الدافع على أنه :

« ارتباط وجداني قوى يتصف بخاصية مستقبلية ومبنى على ارتباط سابق لبعض المؤثرات بالسرور أو الألم » .

بمعنى أنه إذا ارتبط حدث معين بالسرور أو الألم بالنسبة لشخص ما فإن تكرار هذا الحادث يوحى إلى الفرد بتوقع السرور أو الألم وبالتالي يدفعه إلى السلوك في اتجاه معين - ( مثلا إذا ارتبط حصول الفرد على درجة علمية أعلى بحصوله على ترقية في عمله ، فإن حصوله على ترقية جديدة يصبح دافعا له للعمل على الحصول على درجة علمية جديدة ) .

وفى هذا الاتجاه لدراسة الدوافع ، فإن كل الدوافع تعتبر مكتسبة أو مصدرها التعلم ، وأن العواطف هي مصدر الدوافع - ويمكن تقسيم الدوافع إلى نوعين أساسيين ، دوافع ايجابية ( تقدم نحو الهدف ) ودوافع سلبية ( تجنب أشياء معينة ) .

وبالنسب للحاجات البيولوجية فإن تلك النظريات الوجدانية تعتبرها مجرد شرط من الشروط التي تحقق الارتباط الدافعي في الأشخاص ولكنها ليست الأساس الوحيد للدوافع كما كان « هل » يقول .

## نظرية فروم (١) Vroom's Model

مثل آخر على النظريات الوجدانية للدوافع هو نظرية فيكتور فروم والتي تقوم على فرض أساسي أن السلوك في أي لحظة من اللحظات إنما هو ناتج من الحوادث التي تقع في تلك اللحظات فقط ( أي أن الخبرة السابقة ليس لها دخل في السلوك الوقتي )

والمفاهيم الأساسية في نظرية فروم هي الآتية :

١ - في لحظة من اللحظات يكون لدى الفرد مجموعة من التفضيلات بين

---

(١) Vroom, V.H., Work and Motivation, N.Y., Wiley, 1963.

النتائج المختلفة • والتفضيل يشير الى العلاقة بين قوة رغبة الفرد أو شدة اتجاهه بين النتيجتين •

٢ - أى ناتج معين يكون مفضلا لدى الشخص ، غير مفضل ، أو أن الشخص يكون فى حالة حياد بالنسبة لهذا الناتج •

٣ - الدافع هو تفضيل الشخص لمجموعة من النتائج •

٤ - مفهوم التوقع Expectancy يشير الى فكرة الشخص عن مدى تحقيق فعل أو تصرف معين للنتائج المفضلة ( مثلا مدى تحقيق تحسين الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية للزيادة فى الأجور - هنا رفع الكفاءة هو السلوك والزيادة فى الأجر هى الناتج المفضل ) •

وتتم عملية الدوافع فى نظرية فروم على الشكل التالى :

ان اختيار الفرد لنوع من التصرف دون الآخر ( السلوك ) يتوقف على التفاعل بين :

(١) قوة الرغبة فى الحصول على ناتج معين •

(ب) درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي الى الناتج المفضل •  
وتنعكس الأمثلة على النظريات الوجدانية للدوافع فى دراسة دوافع العمل فى الصناعة فى دراسات مكلاند (١) وزملائه لدافع الانجاز Achievement ودراسة هرزبرج وزملائه (٢) •

### ثالثا - النظريات الاجتماعية للدافعية :

تلك المجموعة من النظريات تركز وتبرز أهمية البيئة المحيطة بالفرد ومجموعة العوامل الموجودة فى موقف معين كمحددات أساسية للدوافع الانسانية ، أى أن مصدر الدوافع فى تلك النظريات ليس حاجات نابعة من داخل الفرد ، ولكنها عوامل موجودة فى البيئة التى يعيش أو يعمل فيها وخارجة عن ذات الشخص ، ولذلك نجد أن تلك النظريات تركز على :

McGlelland et al., The Achievement Motive, N.Y., (١)  
Appleton century Crofts, 1953.

Herzberg et al., The Motivation to Work, N.Y., Wiley, (٢)  
1959.

- ١ - الحوافز .
- ٢ - معرفة نتائج العمل .
- ٣ - مستوى التطلعات .
- ٤ - المنافسة .

#### رابعاً - نظريات تأكيد الذات :

الدافع الأساسى للسلوك الانسانى طبقا لتلك النظريات هو رغبة الفرد فى تأكيد ذاته - بمعنى استعمال قدراته ومهاراته الى الحد الأقصى وتحقيق أمله فى نفسه أو الصورة التى يتخيلها عن نفسه .

#### أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية :

قد يثور تساؤل عن أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية ومبررات بذل الجهد فى سبيل تعريف هذا المفهوم وتحديد أبعاده . ولا شك أن الاهتمام بالدافعية ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الانسانى عامة وبين الأبعاد الأساسية للدافعية . ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التى يساعد مفهوم الدافعية فى تفسيرها فى الآتى :

١ - تحريك وتفسير السلوك - بمعنى أن هناك احتياجا الى تفسير مسببات اثاره السلوك وتحريكه فى اتجاهات معينة . وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية فى ايجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للانسان .

٢ - شدة السلوك وفاعليته - كذلك هناك احتياج لتفسير أسباب شدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر ، فمن الملاحظ عادة أن مثيراً ضعيفاً قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد ، بينما يحتاج افراد آخرون الى مثير قوى لكى تحدث استجابة ما . وفى حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة ( شدة السلوك ) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجى . ومن ثم فإن تباين شدة السلوك توضح الحاجة الى مفهوم للدافعية يفسرها ويلقى الضوء على مسبباتها .

٣ - اتجاه السلوك - حين يعرض للانسان موقف يدعو للتصرف ( أو السلوك ) فإنه يجد أمامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار بينها ، ومن ثم



فان هناك سؤال هام يحتاج الى تفسير ، هو كيف يختار الانسان اتجاها معيناً للسلوك ، وما هي العوامل التي تحكم هذا الاختيار . ان السلوك يوصف عادة بأنه هادف Goal directed ، وبالتالي فان هذه القدرة على الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذي يتخذه السلوك انما تجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة .

٤ - تأكيد وتدعيم السلوك - من المشاهد ان انواعاً معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة . وقد ساعدت ظاهرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود دافع معين يجعل الانسان يعمد الى نفس السلوك اذا واجهته مواقف معينة سبق له ان سلك حياها بشكل أنتج فائدة أو ساعده على تحقيق اهدافه .

٥ - ضعف وتخاؤل السلوك - أخيراً فان حالات متعددة تعرض للانسان وتؤدي الى تخاؤله أو امتناعه عن الاستمرار في نمط معين من السلوك ، مرة أخرى فان السؤال الهام هو : لماذا تحدث هذه الظاهرة ؟ ولا شك ان استخدام مفهوم الدافعية يساعد في إيجاد اجابة منطقية حيث يمكن تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن الاهتمام به في الأساس .

### بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية (١) :

الى جانب الأسباب السابق ذكرها والتي تبرز الاهتمام بمفهوم الدافعية باعتباره ركناً أساسياً في فهم سيكولوجية الفرد وتحليل سلوكه فان هناك بعض المشكلات التي أثارت كثيراً من الجدل بين علماء النفس والتي تتفاوت الآراء بشأنها تفاوتاً شديداً ، وأهم هذه المشكلات ما يلي :

١ - السلوك وهل هو فطري أم مكتسب - وهي قضية طال الجدل حولها ، ومركز الحوار فيها أن البعض يرى في السلوك نتاج لخبرات الفرد التي يكتسبها بعد ميلاده خلال عملية النضج Maturation والنمو Development ، بينما يرى البعض أن مظاهر السلوك ان هي الا انعكاسات فطرية جبل عليها الانسان بحكم تكوينه وطبيعته الانسانية . وقد أثارت هذه القضية تياراً شديداً من البحث ، ونرى أن الرأي فيها قد حسم أن السلوك

---

C.N. Cofer and M.H. Appley, Motivation : Theory and (١)  
Research, N.Y., Wiley and sons, Inc., 1964, p. 13-17.

من محلة للتفاعل بين عناصر الطبيعة ( الوراثة ) وبين العناصر المكتسبة من البيئة ( ومن ثم يمكن القول بأن هناك دوافع فطرية وأخرى مكتسبة ) .

٢ - **السلوك الشعوري والملاشعوري** - ويقصد بذلك النقاش حول مدى وأهمية العوامل الملاشعورية في تحديد السلوك ، بل وإلى أى مدى يمكن أن يمارس الإنسان نوعاً من السلوك وهو في حالة من اللاشعور «Unconscious» .

٣ - **السلوك لذاته أم لهدف** - وتثير هذه القضية التساؤل الأساسي حول ما إذا كان السلوك الذي يأتيه الفرد هو حركة تقصد لذاتها أم أن هذا السلوك يؤدي وظيفة ويحقق هدفاً لصالح ومنفعة الفرد . وليس من شك أن كثيراً من علماء النفس يميلون إلى اعتبار أن كل أشكال السلوك الانساني هادفة إلى تحقيق نتائج ومنافع للفرد . وأن الحصول على هذه النتائج والمنافع هو العامل المحدد لتوقف السلوك .

٤ - **طبيعة الإنسان** - هل الإنسان طيب بطبعه ، أم أنه شرير بطبيعته ؟ هل الإنسان أساساً متعاون ، وكريم ومحب للسلام ، أم أنه بطبيعته أناني . وعدواني ؟ لا شك أن أى إجابة مطلقة عن هذا التساؤل لن تكون صحيحة في كل الأحوال وبالنسبة لجميع الأفراد في كل زمان ومكان ولكن الإجابة يجب أن تكون نسبية حتى يمكن أن تكون صحيحة

خلاصة بحثنا حتى الآن أن هناك كثيراً من مظاهر وخصائص السلوك الانساني تشير إلى أن تفسيراً ما لا بد من وجوده لتوضيح لمصادر هذا السلوك وأنماطه ، وأن مفهوم الدافعية يحقق منفعة تحليلية وعملية عالية ويوفر أساساً صالحاً للوصول إلى تفسيرات منطقية للسلوك المشاهد .

### نظرة متكاملة لمفهوم الدافعية :

بعد أن استعرضنا جانباً من المشكلات الفكرية المتعلقة بموضوع الدافعية يهمننا أن نقدم الآن محاولة فكرية متكاملة تحدد الأبعاد الأساسية لها وتقدم منطقاً علمياً يسهم في تفسير وتحليل أنماط السلوك المشاهدة .

يخضع السلوك الانساني لتأثير عوامل أساسية ثلاثة هي السبب ، الدافع ، والهدف ، بمعنى أن أى مظهر من مظاهر السلوك الانساني لا بد له من سبب يؤدي إلى إثارة السلوك ونشأته أصلاً . بالإضافة إلى ذلك فهناك دائماً دافع يحدد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه ، وأخيراً فالهدف يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك ، أى النتيجة المرغوب الوصول إليها من ورائه .

والسبب Cause يمكن تحديده بأنه أى تغيير فى ظروف الشخص الذاتية ( فسيولوجية أو سيكولوجية ) أو التغيير فى الظروف المحيطة بالشخص أى فى البيئة أو الجو الاجتماعى الذى يعيش فيه . فالشعور بالجوع مصدره أو سببه التقلصات التى تحدث بالأمعاء نتيجة نقص بعض المواد الغذائية اللازمة للإنسان . هذه التقلصات المعوية تمثل نوعاً من-التغيير فى ظروف الشخص البيولوجية تؤدي الى إثارة الرغبة فى البحث عن الطعام كوسيلة لانتهاء تلك الظروف الجديدة . أى أن سبب السلوك فى هذه الحالة هو تغيير داخلى فى الفرد . بنفس المنطق فإن السبب قد يأتى من تغيير فى ظروف البيئة المحيطة بالإنسان . فرب الأسرة الذى تجاوز الأربعين من عمره والذى يقرر الالتحاق بالجامعة للحصول على شهادة جامعية تسمح له بالحصول على وظيفة أعلى قد يكون سبب سلوكه هذا هو التغيير المستمر فى التركيب الاجتماعى والوظيفى للعمل ، بحيث أصبح الوصول الى المراكز القيادية فى منظمات العمل مقصوراً على أصحاب المؤهلات الجامعية على عكس ما كان سائداً فى الماضى . وبالتالي فإن هذا التغيير فى الظروف المحيطة بالفرد يثير فيه الرغبة فى الالتحاق بالجامعة .

أذن يمكن أن نقول أن السلوك الإنسانى بصفة عامة هو نوع من التصرفات الناشئة عن سبب معين . وهذا السبب يتخذ عادة شكل تغيير فى ظروف الإنسان الشخصية وتركيبية الفسيولوجى أو السيكلوجى . كما قد ينشأ السلوك بسبب تحول أو تغيير فى البيئة الاجتماعية للفرد . وبذلك نحن نختلف عن بعض مدارس علم النفس التى تحصر الأسباب المنشأة للسلوك فى حالات النقص البيولوجى والتوتر الذى يصيب الإنسان نتيجة لهذا النقص ( مثال ذلك هل Hull ومدرسة تخفيض الرغبة Drive Reduction ) (١) .

أذن الأسباب المنشأة للسلوك فى رأينا لا تقتصر على تلك التغيرات فى حالة الشخص البيولوجية ، بل تمتد لتشمل أى تغيير فى حالته السيكلوجية أو فى الظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة به .

ولكن مجرد وجود سبب Cause للسلوك لا يفسر سر اتجاه السلوك فى ناحية دون أخرى ، كما أنه لا يفسر ظاهرة الإصرار فى السلوك أو اليأس والتوقف عن السعى فى سبيل الحصول على الهدف . أن الشخص يدرك تغييراً معيناً فى ظروفه الشخصية أو فى تكوين البيئة المحيطة به ، وهذا الإدراك كما

---

Coffer and Appley, Motivation, Theory and Research, (١)  
N.Y., Wiley, 1964.

قلنا هو سبب نشأة السلوك • ولكن ما هي العوامل التي تحكم اتجاه السلوك Direction ودرجة الاصرار فيه Presistenc ؟ حينما يدرك طالب الثانوية العامة التغير في ظروف المجتمع التي تجعل الالتحاق بالجامعة أمرا صعبا لا يناله الا من يتفوق في امتحان الثانوية العامة ، فان امامه اتجاهين للسلوك في هذه الحالة اما الاجتهاد في الدراسة والتحصيل وبذل كل جهد ممكن في هذا السبيل ، واما اليأس والتراخي ، في هذه الحالة ما هي العوامل التي تجعل الطالب يختار أحد الاتجاهين ؟ واذا فرض وقوع اختيار الطالب على اتجاه السلوك الأول وهو العمل وبذل الجهد في سبيل التفوق ما هي العوامل التي تحكم درجة مثابرته واصراره على الاستمرار في هذا الاتجاه ؟

ان مظاهر السلوك الانساني المختلفة تواجهنا دائما بهذين السؤالين :  
ما هي محددات اتجاه السلوك ؟ وما هي العوامل التي تجدد درجة الاصرار والمثابرة ؟

ان الاجابة عن هذين السؤالين تكمن في كلمة واحدة هي الدوافع • ان الدوافع – حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة – تمثل نوعا من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وادراكه للامور والاشخاص من ناحية ، كما انها توجه السلوك الانساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات •

ان القول مثلا بان الشعور بالقلق والاحباط قد دفع شخصا الى العدوان، او ان شخصا قد نسي لأنه لا يزيد تذكر وقائع اليمه لا يريد تذكرها ، او ان شخصا ارتكب جريمة لأن اصدقاءه زينوا له الفكرة ، كل تلك التعبيرات التي تصف انماطا من السلوك الانساني انما هي ترديد لفكرة الدافعية •

والدافع يعنى حاجة يسعى الفرد الى اشباعها ، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجة اقل من المطلوب ، • أى اننا ننظر الى الدافع باعتباراه قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه .لتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة •

وتتباين انواع الدوافع التي تسيطر على الفرد وتدفعه الى انماط مختلفة من السلوك مثال ذلك ان نوع السلوك الذي نطلق عليه كلمة العمل ينشأ بسبب مجموعة من الدوافع قد تختلف عن الدوافع التي تخلق في الشخص الرغبة في الراحة والاسترخاء أو طلب المتعة والترفيه •

ما هي دوافع العمل مثلا ؟ ما هي الحاجات غير المشبعة التي يسعى الافراد الى اشباعها من خلال العمل ؟ لماذا يضحي الفرد براحته ويعزف عن

المتع ويمضى جانباً كبيراً من وقته في عمل شاق وممل يوماً بعد يوم وسنة بعد أخرى ؟

لا شك أننا لو توجهنا بهذا السؤال الى مجموعة مختلفة من الأفراد لحصلنا على اجابات متناقضة ومتباينة ، الا انها سوف تمثل حقيقة تباين الدوافع وتعددتها .

– فالأفراد قد يعملون من أجل الحصول على الأجر الذي يمكنهم من شراء المأكل والملبس والسكن اللائق .

– قد يعمل الفرد من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق

– قد يكون الهدف من العمل الانتماء الى جماعة والشعور بكون الفرد عضواً في جماعة تحميه وتؤيده .

– هناك أفراد يتصفون بالطموح ولذا فانهم يعملون بدافع اساسي هو التقدم والترقي واحتلال مناصب اساسية وعالية .

– وقد يجيب فرد عن السؤال « لماذا تعمل ؟ » بقوله انه يعمل لأن الفرد مفروض فيه أن يعمل ، أي لمجرد الاستجابة الى العرف والتقاليد .

– قد يعمل الفرد من أجل زيادة حصيلته من العلم والمعرفة .

– قد يعمل الفرد من أجل تأمين مستقبله وضمان مستوى حياة مناسبة .

– قد يعمل الفرد لكي يحصل على شعور بالفخر نتيجة تحقيقه لأهداف ونتائج كبيرة .

تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهائية بالطبع اذ مايزال هناك العديد من تلك الدوافع التي يستطيع الأفراد الادلاء بها . وبعض تلك الدوافع يبدو واضحاً وقاطعاً ، والبعض الآخر غامضاً ، كما قد يكون هناك تناقض بين تلك الدوافع ، أو قد تتداخل مع بعضها البعض . ولكن الفكرة الأساسية أننا نستطيع تقديم مبدأ عام يقول بأن الفرد يعمل بتأثير مجموعة من تلك الدوافع . كما انه من الواجب التأكيد بأن تلك الدوافع ليست جامدة ولا ثابتة بل هي في حركة وتغير مستمرين ، كما انها قد تختلف من مجتمع لآخر أو قد تختلف في ذات المجتمع من فترة لأخرى .

وإذا نظرنا الى قائمة الدوافع السابقة مرة أخرى نلاحظ انه يمكن تقسيمها الى عدة فئات أساسية ، تضم كل فئة منها مجموعة من تلك الدوافع تتفق في كونها تعمل على اشباع نفس الحاجة .

وعلى ذلك نستطيع تقسيم الدوافع الى الفئات الآتية :

## ١ - دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان :

والحاجات الأساسية هي التي لا غنى للفرد عن اشباعها حتى يبقى على قيد الحياة . مثال ذلك الحاجة الى الأكل والشرب واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التي ترتبط باحتياجات الإنسان الفسيولوجية . وتلك المجموعة من الحاجات واضحة رضوحا كاملا ولا يمكن أن نتصور اختلاف الأفراد على أهميتها أو ضرورتها . فهي حاجات عالمية على أنها لا تختلف باختلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعا يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الأعمار أو الثقافات أو الهويات .

وقد ارتبط مفهوم تلك الحاجات الأساسية بتعبير الفرائز التي وصفت بأنها قوى دافعة فطرية وموجودة في مكان ما من الكائن الحي . وقد اختلف العلماء في تصنيف الفرائز . بعضهم قسمها الى نوعين أساسيين هما غريزة « المحافظة على الذات » و « المحافظة على النوع » . وبذلك يعتقد بعض العلماء مثل « فرويد » أن السلوك الإنساني يتم بفعل قوة دافعة هي المحافظة على حياة الفرد ونوعه . من ناحية أخرى فإن « أدلر » يعتقد أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال الرغبة في السيطرة من أجل الحياة والبقاء .

وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل نوع من أنواع السلوك الإنساني مثل غريزة الأكل ، غريزة المنافسة ، غريزة المقاتلة ، وما الى ذلك الأمر الذي يصل بقائمة الفرائز الى ما يزيد على مائة غريزة . ولستأ نريد الدخول هنا في مناقشة لنظريات الفرائز وما ورد حولها من هجوم وانتقادات ، وإنما كل ما نسعى اليه هو بيان أن جانبا من السلوك الإنساني يمكن تفسيره على أساس النظر اليه على أنه محاولة الفرد اشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها والتي تحركه للسلوك في اتجاه معين .

## ٢ - دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للإنسان :

إن الإنسان لا يعيش لمجرد اشباع حاجاته البدنية الأساسية ولكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسعى الى اشباعها . تلك الحاجات الجديدة هي ما نطلق عليه « الحاجات النفسية » وهي تتعلق برغبة الفرد في الانجاز وتحقيق النتائج ، والرغبة في الحصول على مركز اجتماعي مرموق والحاجات العاطفية كالحب والصداقة وغيرهما . تلك الحاجات النفسية تميز الإنسان عن غيره من الكائنات وهي تنمو مع الفرد وتشتد أو تضعف تبعا لظروف الحياة

ومراحل تطوره • والحاجات النفسية تتصف بكونها شخصية الى حد بعيد ، بمعنى انها قد توجد فى بعض الأفراد دون غيرهم • مثال ذلك ان فردا معيناً قد يشعر بحاجة جارفة نحو الاندماج فى جماعات وتكوين صداقات فى حين ان شخصا آخر قد يعزف تماما عن الالتقاء أو الاستجابة للآخرين • اننا نستطيع ان نصف شخصا بأنه طموح حيث ان سلوكه يتميز بقوة دافعة تحركه فى اتجاه العمل من أجل تحقيق مستويات أعلى من التقدم والتميز باستمرار • فى حين اننا قد نصف شخصا آخر بأنه خامل حيث لا يبدي فى سلوكه ما يشير الى انه بحاجة الى التقدم أو تحسين مركزه •

ولا شك ان تقييم مدى توافر تلك الحاجات النفسية فى الأفراد يتخذ اساسا للحكم على شخصياتهم وبالتالي للحكم على مدى صلاحيتهم لأعمال أو مهن معينة •

### ٣ - دوافع تتعلق بحاجات الانسان الاجتماعية :

ان الانسان حيوان اجتماعى بطبعه • ولقد فطر الانسان على الحياة فى جماعة ولا يستطيع ان يحيا بمعزل عن الناس الآخرين • لذلك تنمو فى الفرد مجموعة من الحاجات الاجتماعية التى يسمى لاشباعها باتباع أنماط معينة للسلوك • مثال تلك الحاجات الاجتماعية الحاجة الى تكوين الصداقات ، الرغبة فى مساعدة الآخرين ، الرغبة فى الحصول على مساعدة الناس له ، الحاجة الى كسب الاحترام والتقدير ، الرغبة فى الظهور والتميز وما الى ذلك • كل تلك الحاجات وامثالها تخلق فى الفرد قوى دافعة تحركه للسلوك فى اتجاهات محددة • فلا شك ان الفرد الذى يسعى الى اشباع رغبته فى الظهور بمظهر متميز سوف يسلك أنواعا من السلوك تختلف عن تلك التى يلجأ اليها شخص لا يشعر بنفس الحاجة •

### ٤ - دوافع تتعلق بحاجة الانسان الى تأكيد الذات :

تلك المجموعة من الدوافع ترتبط بحاجة الانسان الى ان يحقق الصورة التى يتخيلها لنفسه • ان كلا منا يكون لنفسه صورة معينة فى مخيلته ويسعى الى تحقيقها ، والقوى التى تخلقها تلك الحاجات يمكن ان تحرك السلوك الانسانى فى اتجاهات تختلف بطبيعتها عن الاتجاهات التى يسلكها الفرد لاشباع حاجاته الاساسية مثلا •

تلك اذن هى مجموعة الحاجات التى يشعر بها الانسان والتى تعتبر اساسا لنشأة الدوافع التى تحرك السلوك وتوجهه • ان مانريد تأكيدهُ هو ان

هذه الحاجات ترتبط ببعضها البعض فى تسلسل هرمى فى قاعدته الحاجات الأساسية أو البدنية تتلوها الحاجات النفسية ثم الحاجات الاجتماعية وتأتى الحاجة الى تأكيد الذات عند قمة الهرم . وتعمل تلك الحاجات على تحريك السلوك فى تناسب عكسى مع درجة اشباعها . أى أن الحاجة غير المشبعة هى التى تحرك السلوك وتدفعه ، فإذا اشبعت تلك الحاجة اشباعا يراه الفرد معقولا ، تقل أهميتها النسبية كمحرك للسلوك ودافع له .

واستخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك الانسانى يتطلب ضرورة الاطالة بالجوانب المختلفة للحاجات الانسانية ، أى أن مجرد شعور الفرد بحاجة معينة لا يكفي لتفسير سلوكه أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك . وإنما نحن نرى أن هناك أربعة جوانب لمفهوم الحاجة ينبغى أن يحيط بها الباحث حيث يستطيع أن يصل الى تفسير سليم للسلوك .

والجوانب الأربعة للحاجة الانسانية هى :

- ١ - الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد .
- ٢ - المستوى المطلوب للاشباع .
- ٣ - المستوى الفعلى للاشباع .
- ٤ - ادراك الفرد لاحتمال المستوى المطلوب للاشباع .

معنى ذلك أن مجرد سؤال الفرد عن الحاجات التى يشعر بها أو التعرف على تلك الحاجات لا يعتبر تفسيراً كافياً أو سليماً للسلوك الا اذا تبين الباحث بالنسبة لكل من تلك الحاجات الجوانب الأربعة السابقة .

فقد يشعر الفرد بحاجة الى تحقيق مركز اجتماعى مرموق ، الا ان تلك الحاجة لن تصبح دافعا حقيقيا للسلوك الا اذا كانت تحتل أهمية كبيرة بالنسبة له ، وكان مستوى اشباع تلك الحاجة الفعلى اقل من المستوى المطلوب للاشباع ، وأخيرا اذا كان الفرد يرى أن احتمال وصوله الى هذا المركز الاجتماعى المنشود احتمال كبير .

اذن لا يكفي أن نقول ان الحاجة غير المشبعة هى الدافع الى السلوك ، بل الأصح أن نقول بأن الدافع هو حاجة يهتم بها الفرد ولم يصل مستوى الاشباع فيها الى المستوى المطلوب فى ذات الوقت الذى يعتقد الفرد فيه أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير .



والى جانب السبب الذى ينشئ السلوك الانساني أو يخلق الظروف الداعية اليه ، والدافع الذى يعمل على تحديد اتجاه السلوك وقوته ، فان للسلوك هدفا هو الشيء الذى يسعى الانسان للحصول عليه أو الذى يبغي الفرد تجنبه • فعندما يريد الفرد شيئا معيناً ، فانه يبغي أن يفعل أمراً محدداً بهذا الشيء • فالفرد يسعى للطعام لكي يأكله ، وعندما يخشى الانسان أمراً فان هدفه هو البعد عن هذا الأجر •

والحاجات Wants تتشابه وتتفاعل مع الأهداف Goals ففي كثير من الأحيان تصعب التفرقة بين الحاجة أو الدافع وبين الهدف الذى يسعى اليه الفرد من وراء سلوك معين • لكن التفرقة بين الحاجات والأهداف أمر مرغوب فيه علمياً حتى يسهل تفسير السلوك وتوضيحه •

اذن نستطيع أن نحدد السلوك بأنه نتيجة للتفاعل بين السبب والدافع والهدف ومن ثم فان تفسير السلوك يتطلب معرفة هذه العناصر الثلاثة في تكوين السلوك •

وبصفة أساسية فان قدرة الدافع على تحريك السلوك تتوقف على حدوث أمرين :

**الأول :** عملية الاثارة نتيجة الشعور برغبة داخلية Drive ومما لا شك فيه بان تلك الاثارة أو الرغبة الداخلية تتأثر بالبيئة المحيطة ، مثلاً الرغبة في الشرب تتأثر بالجو الخارجى ( درجة الحرارة مثلاً ) •

**الثانى :** هدف معين Goal يسعى الفرد الى تحقيقه وينتهى الدافع بالحصول عليه • وبذلك فنحن نفترض أن الهدف له قدرة على تخفيض أو اشباع الرغبة الداخلية • ويجب أن نشير الى أن الهدف شيء خارجى يوجد في البيئة المحيطة بالفرد كالطعام أو الأجور مثلاً •

والآن يهمننا أن نستعرض بعض الفروض الأساسية عن دور الدافعية في توجيه السلوك الانساني •

**الفرض الأول - « ان أفكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاساً لدوافعه » :**

تتولى الدوافع وظيفة خطيرة في حياة الانسان هي توجيه أفكاره وسلوكه في اتجاهات محددة • ان دوافع الانسان تنتظم كافة مظاهر نشاطه النفسى في توجيه السلوك في اتجاه معين والاحتفاظ به في محاولة تحقيق هدف بذاته •

ان ادراك الفرد وتفكيره ، ومشاعره المختلفة ، وعاداته وأساليب سلوكه كلها تتأثر بمجموعة الدوافع أو الحاجات التي يشعر بها الفرد وطبيعة الأهداف التي يسعى إليها . ولعل من أبرز الأمثلة على سيطرة الحاجات على أفكار الإنسان وسلوكه تلك التجربة التي قام بها اثنان من علماء النفس بجامعة مينسوتا الأمريكية (١) حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة ستة أشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام اللازم ، ( تحددت كمية السعرات الحرارية للفرد في اليوم خلال تلك الفترة بـ ٢٥٠٠ سعر وهي أقل من الحد الأدنى اللازم وقدره ١٢٥٠٠ سعر يوميا ) . ونتيجة لذلك الحرمان الطويل فقد حدثت آثار واضحة على أفكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم حيث أصبح التفكير في الطعام هو شاغلهم الرئيسي وأصبحت أحلامهم تتركز في الطعام وتذكر مناسباته المختلفة . كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعي انخفضت وسيطرت عليهم الكآبة والتجهم . وانعكست تلك الآثار على أسلوب تناولهم الطعام حيث ذكر أحد الباحثين أنهم كانوا ينظرون للطعام وكأنه قطع من الذهب .

ولكن القول بأن الحاجات تسيطر على التفكير والسلوك لا يعنى أننا نستطيع تحديد العلاقة بين كل من تلك الحاجات وبين كل تصرف يأتيه الفرد ، إذ أن العلاقات غاية في التشابك والتعقيد . ففي بعض الأحيان يتصرف الأفراد ذات التصرف استجابة لحاجات مختلفة . كما قد يسلك الأفراد سبلا متباينة لأشباع ذات الحاجة أو للوصول الى ذات الهدف ، ولعل تفسير هذه الظواهر هي أن السلوك لا يتحدد فقط نتيجة للحاجات ، ولكنه يتأثر بالعوامل الاجتماعية والحضارية المختلفة بالإضافة الى العديد من العوامل الشخصية خلال الدوافع مثل الادراك ، التعلم ، وخصائص الشخصية Personality Traits لذلك فإن دراسة الدوافع لا تقدم لنا الا تفسيراً جزئياً للسلوك .

### الفرض الثاني - « حاجات الفرد في تغير وتطور مستمرين » :

ان حاجات الفرد تتغير وتتطور ولا تبقى على حال من الجمود أو الثبات . ومرد التغير في تلك الحاجات هو ما يعتري الإنسان ذاته من تغير بيولوجي أو سيكولوجي ، أو ما يصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغيير ، وبالإضافة الى التغيرات الفسيولوجية التي تحدث تغيراً في حاجات الفرد ، فإن الخبرة

---

Gutzkow, H.S., and Bowman, P.H., Men Hunger, a (١)  
Psychological Manual for Relief Workers. Elgin., III. :  
Berthorn Press, 1946.

والتعلم تؤديان الى اكتساب الفرد لحاجات جديدة واقلعه عن حاجات سابقة •

والتعلم learning مصدر اساسى من مصادر اكتساب الحاجات ، وهناك نظرية تنادى بأن حاجات الانسان ودوافعه كلها مكتسبة بفعل التعلم • وكلما زادت خبرة الفرد وتجاربه ، فان حاجاته القديمة يمكن أن تتطور وتحل محلها حاجات جديدة •

وفى كثير من الأحيان فان عددا من حاجات الانسان تتداخل وتتفاعل لتوجيه سلوك محدد وتأخذ بذلك شكل حاجة جديدة هى مركب من عدة حاجات انسانية • مثل ذلك الرغبة الجنسية قد يكون من الأوفق النظر إليها على أنها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة فى الانتماء والتعاطف ، الرغبة فى السيطرة والتفوق ، والرغبة فى المحافظة على المظهر والكرامة •

ولا شك أن عملية التطور والتغيير فى حاجات الانسان تعكس نتائج تجاربه وخبرته فى اشباع تلك الحاجات • فإذا كان الانسان يقابل دائماً بصعاب فى اشباع بعض حاجاته فقد يدعو هذا الى نبذ تلك الحاجات والتحول الى حاجات أخرى جديدة يكون احتمال اشباعها أكبر •

### المفرض الثالث - « تتركز الحاجات حول ذات الخصائص » :

كل انسان يتخيل لنفسه صورة معينة Self-concept يسعى الى تحقيقها ، وبالتالي نجد أن حاجاته تتركز كلها حول تأكيد تلك الصورة أو تحقيقها أو ما يطلق عليه « تحقيق الذات Self-actualization » • إن الحاجات الانسانية تتركز اذن حول تحقيق الفرد للصورة التى يريد لها لنفسه والدفاع عن ذات • ونشأة الذات ترجع الى التفاعل الاجتماعى بين الفرد وغيره من الناس ، حيث يدرك الفروق التى تميزه عنهم • فالطفل الرضيع لا يكاد يدرك من أمر نفسه شيئاً • ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين والتعلم يبدأ فى ادراك ذاته أى يدرك أن هناك كلنا مستقلاً يختلف عن غيره من الكائنات •

وعلى هذا الأساس فان الفرد يستمر فى عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد • ونتيجة لها التقييم يحدد الفرد الحاجات التى يجب عليه اشباعها حتى يؤكد ذاته •

## بعض الحاجات الانسانية الرئيسية :

لقد انتهينا الى أن الحاجات الانسانية تحدد اتجاهات السلوك وتساعد في تشكيله . كما أنها تؤثر في تفكير الانسان وطرق ادراكه للأمور والأشخاص من حوله . والآن نستعرض بعضا من أهم تلك الحاجات الانسانية التي تشكل السلوك الاجتماعي للأفراد :

### أولا - الحاجة الى الانتماء : Affiliation Need

ان الانسان حيوان اجتماعي بطبيعته يسعى الى الالتقاء مع الأفراد الآخرين ويستشعر جانبا أساسيا من اشباع حاجاته من خلال اتصاله وارتباطه بهم . والرغبة في الانتماء هي حاجة انسانية تجعل قيام المجتمع أمرا ممكنا . وينبغي أن نذكر القارئ بظاهرة تزاوج وتفاعل الحاجات الانسانية المختلفة . لذلك فان رغبة الانسان في الالتقاء والاجتماع بالآخرين قد لا يكون مصدرها الحاجة الى الانتماء فحسب ، بل قد تنطوي على رغبة في كسب احترام الآخرين ، وتحقيق مركز اجتماعي مهم .

وقد تباين علماء النفس في تفسيراتهم لنشأة الحاجة الى الانتماء . فنجد البعض يعتبرها واحدة من الغرائز الانسانية الأربع الأصلية ( المحافظة على النفس ، الطعام ، الجنس والانتماء ) . وذهب بعض العلماء الى اعتبار حاجة الفرد الى الانتماء كنتيجة للحياة في مجتمع يفرض عليه الالتقاء بالأفراد الآخرين ومخالطتهم في كل مظاهر الحياة الاجتماعية ومن ثم فقد تحولت من اعتبارها وسيلة لاشباع حاجات الفرد التي لا يستطيع اشباعها بمفرده ، الى اتخاذها هدفا في حد ذاته . ونظرا لأهمية هذا المظهر الاجتماعي ، ففي بعض الأحيان يمكن اتخاذ عدد الجماعات التي ينتمي اليها الفرد كمقياس لحاجته الى الانتماء .

وفي دراسة قام بها سكاكتر Schachter (١) إن الحاجة الى الانتماء تكون أشد عند الأفراد الذين يصيبهم القلق أكثر من غيرهم . وبالتالي نجد الشخص القلق يسعى الى الاندماج مع الآخرين خاصة من هم في مثل حالته .

---

(١) Schachter, S., The Psychology of affiliation: experimental studies of the sources of gregariousness. Stanford, Calif., Stanford University Press, 1959.

وجود الشخص القلق في مجتمع من الأفراد الذين يشاركونه نفس المشاعر سوف يؤدي الى تخفيض ما يشعر به من قلق ، ومن ناحية أخرى فان وجوده مع أفراد آخرين قد يساعده على تفهم مصدر قلقه .

### ثانيا - الحاجة الى التملك The Aquisitive Need

ان الحاجة الى التملك قديمة قدم الانسان نفسه . ولا شك أن هذه الحاجة تتطور بتطور المجتمع وزيادة تقدمه وتعبده . وتملك الأشياء المختلفة في المجتمعات الحديثة الى جانب انه يشبع حاجات الفرد المادية وييسر له سبل الحياة ، الا انه يخدم غرضا آخر لا يقل أهمية وهو اضعاف مركز اجتماعي على الشخص يميزه عن غيره من الأفراد . ولا شك أن حاجة التملك هذه تتضح أكثر ما يكون في حالة الأفراد من المجتمعات الفقيرة والنامية الذين تتاح لهم فرص الانتقال الى مجتمعات أكثر تقدما ، اذ نراهم يقبلون على استخدام الزيادات في دخولهم في اقتناء العديد من الأشياء التي تساعد على اشباع تلك الحاجة الأصلية في الانسان . من ناحية أخرى فنحن نرى ضعف الحاجة الى التملك في المجتمعات البدائية حيث يسود أفرادها نظم تقترب من الشيوعية في الملكية أو تكاد .

ان الحاجة الى التملك قد تخدم بعض الحاجات النفسية الأخرى في الفرد مثل الاطمئنان الى المستقبل أو ضمان مستوى معيشي معين من خلال الثروة التي يمتلكها ، الا ان الحاجة قد تنحرف عن مجراها الطبيعي حينئذ نرى بعض الأفراد يقبلون على اقتناء أشياء غير ناعمة وبائتمان باهظة وذلك لمجرد ارضاء حب التملك والتميز على الآخرين . مثال ذلك من ينفقون ثروات طائلة في اقتناء قطع الأثاث النادر أو قطع النقود الأثرية .

### ثالثا - الحاجة الى القوة والنفوذ The Power Need

بعض الناس يحركهم شعور قوى وحاجة ملحة الى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم . ان الحاجة الى القوة تتمثل في الرغبة في اكتساب طاعة الآخرين وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يرضى شخصا معينا . ولا شك أن توافر تلك الحاجة عند بعض الأفراد هو مصدر من مصادر القيادة الفعالة في المجتمعات . وای مجتمع بطبيعة الحال يحتاج الى قيادات فعالة لها القدرة على تحريك الجموع وتوجيهها . ولكن قد تنحرف تلك القوة في أيدي بعض الناس وتتحول من وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع الى غاية في ذاتها يسعى اليها الفرد لاشباع حاجته الى التسلط . لذلك نجد كثيرا من نظم المجتمع وقوانينه تهدف الى تنظيم حصول الأفراد على عوامل السيطرة على الآخرين ووضع ضمانات ضد انحرافهم في استخدام تلك السلطات .

## بعض التطبيقات الادارية لمفهوم الدافعية :

يعتبر مفهوم الدافعية من أهم اسهامات علوم السلوك التي اقادت منها الادارة الحديثة . وقد تركزت تطبيقاته أساسا فى محاولات الادارة التعرف على أنواع الدوافع التي تؤثر فى سلوك فئات معينة من الأفراد المتعاملين معها ومنهم :

- ١ - العاملون
- ٢ - المديرون
- ٣ - المستهلكون

ونعرض فى الجزء الثانى لبعض المعلومات المتاحة عن هذه التطبيقات الادارية .

## دوافع العمل : Work Motivation

يتردد تعبير « الرضاء عن العمل Job Satisfaction » و « الروح المعنوية Morale » و « دوافع العمل Motives » على السنة الكثيرين للتعبير عن مشاعر الرضاء والسرور . ان تعبيرات مثل الروح المعنوية والرضا تعنى أشياء مختلفة للأفراد المختلفين . لذلك يجب أن نبذل محاولة لتحديد معان واضحة لتلك المفاهيم . مثلاً يقودنا الاتجاه العام للتفكير الى أنه فى مجتمع صناعى فان الشخص العامل كلما زاد رضاءه عن عمله فان المنطق يقول بأن انتاجه سيكون أعلى وأكثر ولكن هل هذا التفكير أو التعليل سليم ؟

وتنبع أهمية الموضوع من كونه يتعلق بمشاعر الناس واتجاهاتهم حيال الأعمال التي يقومون بها والتي لا تقل أهمية عن الناحية المادية فى العمل ( الأجر وخلافه ) .

لقد كان الاتجاه السائد فى فترة من الوقت أن ظروف العمل المادية ( الضوضاء ، الاضاءة ، الحرارة ، الأمن وما الى ذلك ) هى المحدد الأساسى لمدى تقبل العامل لعمله وبالتالي لمستوى انتاجيته . ولكن نتائج البحث والدراسة فى هذا الميدان أثبتت أن النواحي المختلفة لظروف العمل المادية لا تمثل أهمية كبيرة فى مدى تقبل العامل لعمله وانتاجيته طالما أنها تبلغ مستوى معيناً . أى أن درجة الاضاءة مثلاً ليست عاملاً جوهرياً فى رضاء العامل على عمله وانتاجيته طالما أنها قد بلغت مستوى معقولاً يسمح بالرؤية المريحة ، وهذا ينطبق على كافة العناصر المكونة لظروف العمل المادية .

ثم اتجه تفسير الدارسين الى اتجاه آخر يؤكد أهمية جماعات العمال والجو الاجتماعى وعلاقات العمل كأساس لتحديد مدى تقبل الأفراد لأعمالهم ومستوى انتاجيتهم بحيث ان العامل قد يكره جو العمل المادى ويشعر بعدم الرضا عنه ، ولكنه يجب عمله نظرا لعلاقات الصداقة التى تربطه بزملاء العمل .

من ناحية ثالثة فان الأجر وملحقاته من مزايا اقتصادية التى يحصل عليها العامل لها تأثير على اتجاهاته نحو عمله ورضائه عنه .

من ذلك يتضح ان العوامل المؤثرة على معنوية الأفراد ورضائهم عن أعمالهم ( وهى خطوة فى سبيل تفهم محددات انتاجيتهم ) كثيرة ومتعددة وتشمل :

- ١ - ظروف العمل المادية .
- ٢ - الجو الاجتماعى .
- ٣ - العوامل الاقتصادية .

ولكن يلاحظ ان الأسلوب الذى أتبعناه للآن هو أسلوب شخصى محض بمعنى أنه نتيجة تفكير شخصى من الخارج بعيد عن جو العمل لذلك فان البديل هو الدخول فى تنظيمات العمل والحصول على المعلومات الحقيقية من خلال طرق البحث فى العلوم السلوكية بحيث نحصل على دوافع العمال الحقيقية .

وتطبيقا لهذا الأسلوب نجد ان الدراسة التى قام بها «والكروجست» (١) توضح ان مضمون العمل Job Content ليس هو المصدر الأساسى للشعور بالرضا عن العمل . ولكن هذا الشعور بالرضا انما هو حصيلة تفاعل العوامل التالية :

- ١ - الناس الآخرون فى العمل
- ٢ - فرص التقدم .
- ٣ - المركز الاجتماعى .

---

(١) Walker, C., and Cuest, R., The Man on the Assembly Line. Cambridge Harvard University Press, 1952.

٤ - الأجر .

٥ - استقرار وضمن العمل .

ويرى المؤلفان أن ظروف العمل المادية مثل ساعات العمل ، والقرب من مكان العمل وامكانيات وتسهيلات العمل لها تأثير على الشعور بالرضا ولكن ظروف العمل الجيدة لا تجعل العمل في ذاته جيدا . وقد حدد العمال الذين تمت مقابلتهم في تلك الدراسة أن العوامل التالية تؤثر على شعورهم بالرضا عن العمل :

١ - معدل سرعة العمل .

٢ - نوع الاشراف والمشرفين .

٣ - درجة الشعور بانجاز المنتج النهائي .

وحقيقة الأمر أن تلك الدراسة تشير الى أن كل شيء تقريبا يتصل بالشعور بالرضا ويؤثر عليه ، مثال ذلك :

١ - الأجر .

٢ - الشعور بالضمن والأمن .

٣ - مظهر العمل ومركزه الاجتماعي .

٤ - ظروف العمل المادية .

٥ - الأقدمية في العمل .

٦ - درجة قرب العامل من المنتج النهائي .

٧ - الأصدقاء في العمل .

٨ - المشرفون .

### الرضا عن العمل Job Satisfaction

من أهم الدراسات التي أجريت عن موضوع رضا العاملين عن أعمالهم وعلاقة ذلك بالانتاجية ، الدراسة التي أجريت في سنة ١٩٥٠ بمعرفة ثلاثة من



اساتذة جامعة متشيجان (١) . وقد تمت الدراسة في شركة برودنشيال للتأمين وعدد العاملين بها حوالي ١٠ آلاف شخص في المركز الرئيسي للشركة . وقد تم اختيار ٤١٩ شخصا من العاملين من غير المشرفين و ١٤ مشرفا لاجراء التجربة عليهم . وقد قسمت العينة الى ١٢ قسما تتصنف بالانتاجية المرتفعة و ١٢ قسما تتصنف بانخفاض الانتاجية . وتم تنظيم المجموعات في ثنائيات كل منها تمثل قسما مرتفع الانتاجية وآخر منخفض الانتاجية . وجميع تلك الثنائيات كانت تؤدي نفس العمل وأفرادها على نفس المستوى من المقدرة ونفس مستويات الأجور وتوزيع العمر والأقدمية وأفرادها يعيشون تقريبا على نفس البعد من مقر الشركة وعلى نفس الدرجة من الرضا عن مساكنهم والمجموعات التي يعيشون فيها .

وقد تم عدد من المقاييلات بين أفراد العينة والباحثين المهدف منها التعرف عن اتجاهات الأفراد نحو :

- ١ - جماعات العمل .
- ٢ - العمل ذاته .
- ٣ - سياسة الشركة .
- ٤ - مركز العمل والأجر .
- ٥ - الاشراف .

وقد وجهت نفس الأسئلة الى الموظفين والمشرفين من أفراد العينة . وقد تم الحصول على مقاييس اربعة لما يسمى الرضاء العام عن العمل هي :

- ١ - الاعتزاز بجماعة العمل .
- ٢ - الشعور بالرضا المستمد من طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد .
- ٣ - درجة الاندماج في الشركة والاعتزاز بها .
- ٤ - الرضا عن الأجر الحالى والمتوقع والمركز الحالى والمتوقع في الشركة .

---

Katz et al., Productivity, Supervision, and Morale in an (١)  
Office Situation. Ann Arber; University of Mi-  
chigan Press, 1950.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن العامل الأول وهو الاعتزاز بجماعة العمل هو الوحيد الذى اتضحت علاقته بالانتاجية بطريقة احصائية ذات دلالة . فقد أظهرت الجماعات الأعلى فى كفاءتها الانتاجية درجة أعلى من الاعتزاز بالجماعة عن الجماعات الأقل انتاجية . كذلك اتضح أن رؤساء الأقسام ذات الكفاءة العالية لا يتبعون أساليب الضغط فى الاشراف مثل رؤساء الأقسام منخفضة الانتاجية . الا أن المشكلة هنا هى فى تحديد علاقات السببية . هل الأفراد الأكثر كفاءة يحققون انتاجية أعلى نظرا لكونهم شاعرين بالرضا عن أعمالهم أم هم راضون عن أعمالهم لكونهم أكثر انتاجية . نفس الكلام بالنسبة للمشرفين هل هم يتبعون أساليب الاشراف المرنة نظرا لأن مروضيهم مرتفعوا الكفاءة أم أن ارتفاع الانتاجية سببه نوع الاشراف المتبع ؟

وفى دراسة أخرى قامت بها Morse (١) اتضح أن جماعات العمال التى تبدى شعورا أكثر بالرضا عن العمل ليست بالضرورة هى أكثر الجماعات انتاجية . وفى تلك الدراسة قدمت مورس نموذجا Model لمفهوم الرضا عن العمل :

١ - الانسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر Tension تزداد بقوة الحاجات .

٢ - هناك أشياء مادية واجتماعية فى الجو المحيط بالفرد يمكنها تخفيض ذلك التوتر .

٣ - كل شيء يتمكن من تخفيض التوتر الذى يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدرا للرضا .

٤ - مستوى الرضا الذى يشعر به الفرد هو حصيللة تفاعل :

(أ) مدى اشباع حاجاته فى موقف معين .

(ب) مدى النقص فى اشباع حاجاته .

أى أن الشعور بالرضا هو حصيللة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا فى موقف معين .

---

(١) Morse, N., *Satisfactions in the White Collar Job*. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1950.

وعلى ذلك فإن العلاقة بين الانتاجية والشعور بالرضا تتوقف على كون الانتاجية سبيل الأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة . وعلى ذلك فإن أكثر العمال انتاجية هم الذين يشعرون بأن الانتاجية هي سبيلهم الوحيد لاشباع حاجات لها أهمية قصوى لديهم .

وهناك اتجاه آخر لتفسير الشعور بالرضا يربطه بعامل التوقع ويمكن توضيح ذلك الاتجاه في مجموعة الفروض التالية :

#### الفرض الأول - الشعور بعدم الرضاء :

إذا فشل الفرد في تحقيق هدف كان يسعى اليه ، فإنه سيكون أقل تعاسة إذا كان قد قدر احتمالاً ضئيلاً للنجاح في تحقيق الهدف عما إذا كان تقديره لاحتمال النجاح كبيراً - بمعنى أن الفرد مثلاً إذا كان يتوقع أن فرصته في الحصول على ترقية هذا العام ضئيلة ولم يحصل على الترقية فعلاً فإنه سيكون أقل شعوراً بعدم الرضاء عما إذا كان توقع احتمال حصوله على الترقية كبيراً ثم لم يحصل عليها .

#### الفرض الثاني - الشعور بالرضا :

إذا نجح الفرد في تحقيق هدف كان يسعى اليه ، فإنه سيكون أكثر رضاء لو كان الاحتمال المقدر للنجاح قليلاً عما لو كان الاحتمال المقدر كبيراً - ففي حالة الموظف السابق إذا كان قد قدر لنفسه فرصة ضئيلة للحصول على الترقية فإنه سيكون أكثر رضاء عند ترقيته عما لو كان قدر فرصة أكبر للحصول على الترقية .

أي أن الفرد الذي لم يكن يتصور أنه سيحصل على شيء وحصل عليه فعلاً سيكون أكثر سعادة ورضا عما لو كان حصوله على ذلك الشيء محتملاً جداً .

ويلاحظ أن محاولات تفسير موضوع الرضاء عن العمل كانت كلها تقوم على فكرة الحاجات ومدى اشباعها كمحدد للرضا وهذا يتطلب أن نبحث ما هي الحاجات الهامة وما هي المعايير التي تستخدم لتحديد ما . وبعض تلك المعايير المستخدمة لتحديد الحاجات هي التالية :

١ - أن الحاجات ينبغي أن تمثل جانباً ثابتاً وهاماً من شخصية الفرد .

٢ - أن تكون مرتبطة بالشخصية بصفة عامة وبالقدرة على التأقلم بالحياة الصناعية .

٣ - أن تتوافر تلك الحاجات في عدد كبير من الأفراد .

٤ - أن يمكن اشباعها في جو العمل ؛

٥ - أن يمكن تحديدها وقياسها .

وقد أجرى شافر Schaffer (١) دراسة على ٧٢ شخصا من أربع شركات ، وعلى أساس الاستقصاء الذي استخدمه توصل الى قائمة من ١٢ حاجة أساسية مرتبة من الأكثر أهمية الى الأقل أهمية . كذلك أجرى هرزبرج وزملاؤه (٢) دراسة على ٢٠٠ محاسب وتوصلوا الى تحديد بعض العوامل المرتبطة أساسا بالشعور بالرضا عن العمل وأخرى مرتبطة أساسا بالشعور بعدم الرضاء .

### دوافع المديرين : Managerial Motivation

في محاولة لتبين اثر نظريات الدافعية المختلفة على دراسة الدوافع في الصناعة سنركز اهتمامنا في هذا القسم على دراسة دوافع العمل لدى المديرين وما نعينه بدراسة دوافع الادارة هو بحث محددات السلوك الاداري . أي أن ما نهدف الى معرفته هو ما هي العوامل التي تحدد سلوك وتصرفات المدير أثناء العمل . ويقصد بالمدير أي عضو في تنظيمات العمل يشغل مركزا اشرافيا يستلزم منه اتخاذ القرارات وتوجيه أعمال بعض الأعضاء الآخرين في التنظيم وبذلك نجد أن هذا التعريف ينطبق على مشرفي الخط الأول كما ينطبق على رئيس مجلس الادارة في المشروع .

والمشاهد أن الاهتمام بدراسة دوافع العمل لدى المديرين لم يبدأ الا منذ سنوات قليلة حيث أوضح بعض الكتاب هذا القصور والنقص الواضح في دراسات الدوافع الادارية على عكس الحال بالنسبة لدراسات دوافع العمل لدى العمال الصناعيين .

وقد بدأت الدراسات الخاصة بدوافع الادارة في التزايد منذ سنة ١٩٥٩ أما قبل ذلك فلم يكن الأمر يزيد على بعض الأفكار العامة التي ترد عرضا في

---

(١) Schaffer, R., Job Satisfaction as related to need satisfaction in work. Psychol. Monographs 1953, 67, No. 14.

(٢) Herzberg et al., The Motivation to Work, N.Y. Wiley, 1958.

كتابات بعض الكتاب فى موضوعات الادارة • من امثلة تلك الافكار ما كان يتردد من أن المدير يقبل على عمله مدفوعا بعدد من الدوافع الهامة هي :

- ١ - الرغبة فى السلطة والقوة •
- ٢ - الرغبة فى تحقيق مركز ادبى واجتماعى رفيع •
- ٣ - حب المغامرة وتجمل المخاطر •
- ٤ - الشعور بالاهمية والامتيان فى العمل •

كذلك اوضع هنرى ( ١٩٤٨ ) (١) أن المديرين يتميزون برغبة قوية نحو انجاز الأعمال •

وفى عام ١٩٥٩ وجدت مورس (٢) أن المشرفين فى احدى الدراسات اكثر رضاء من مرؤوسيههم فيما يتعلق بناحية الأمن والاستقرار فى العمل والمزايا العينية التى يحصلون عليها ، كذلك فيما يتعلق بالعدالة فى المعاملة وظروف العمل المادية ومن ناحية أخرى كان المشرفون اقل رضاء من مرؤوسيههم فيما يتعلق بالأجر •

#### الاتجاهات الحديثة فى دراسة دوافع المديرين :

كما اوضحت سابقا فقد شهدت سنة ١٩٥٩ تحولا أساسيا فى الاهتمام بدراسة الدوافع الادارية بعد أن نشر هرزبيرج وزملاؤه (٢) كتابهم عن « الدوافع الى العمل » وقد تبلورت تلك الدراسة فى نظرية تسمى « بنظرية العاملين » The Two Factor Theory وتقوم تلك النظرية على أن محددات الرضاء على العمل تختلف تماما عن محددات الاستياء من العمل •

وتمضى النظرية الى تحديد بعض العوامل المتعلقة بطبيعة ومضمون العمل كمحددات للرضاء بينما يصدر عدم الرضاء أو الاستياء فى العمل من بعض العوامل المتعلقة بظروف وبيئة العمل • وتستند تلك الفكرة الى نظرية الدوافع الوجدانية وتفترض أن هناك حاجتين أساسيتين للإنسان ، الاولى

---

Henry, E., Executive Personality and Job Success, AMA, (١) 1948.

Morse, op. cit. (٢)

Herzberg al., The-Motivation to Work, op. cit. (٣)

هى الحاجة الى اجتلاب السرور والسعى وراء السعادة ، والثانية هى الحاجة الى تجنب الألم والبعد عن الشقاء • وفيما يلى العوامل التى تسبب الرضاء والعوامل التى تسبب عدم الرضاء :

#### ١ - مصادر الرضاء عن العمل :

- أهمية العمل وطبيعته •
- امكانية التقدم والنمو فى العمل •
- مدى المسئولية فى العمل •
- فرص الاستفادة من امكانيات الشخص ومؤهلاته فى العمل •
- سلطة اتخاذ القرارات •
- امكانيات اداء العمل •

#### ٢ - مصادر عدم الرضاء عن العمل :

- ظروف العمل المادية •
- المرتب او الأجر •
- العلاقات مع الزملاء •
- العلاقات مع الرؤوسين •
- العلاقات مع الرؤساء •
- نوع الاشراف •
- الأمن والاستقرار فى العمل •

والفرض الأساسى لتلك النظرية هو ان توافر مصادر المجموعة الاولى يبعث على الرضاء ولكن عدم توافرها لا يسبب الاستياء ، كذلك بالنسبة للعوامل فى المجموعة الثانية فان توافرها بدرجة معقولة تسبب عدم الاستياء ولكنها لا تنتج الرضاء فى العمل • ولقد تعرضت تلك النظرية الى هجوم ونقد شديدين حيث يرى المناقدون اننا لا نستطيع الفصل بين مسببات عدم الرضاء ومسببات الرضاء أى انه يمكن تصوير الموقف من وجهة النظر المعارضة كالاتى :

الرضاء • • • • • عدم الرضاء

أى أن الرضاء وعدم الرضاء هما طرفا نقيض لنفس الظاهرة وبذلك فان  
أى عامل اذا كان يبعث على الرضاء فان بعدم توافره يسبب عدم الرضاء وعلى  
العكس من ذلك فان نظرية هزبرج تصور الموقف كالاتى :

الرضاء . . . . . صفر . . . . . عدم الرضاء

فى هذه الحالة فان الرضاء عن العمل لا يعتبر عكس عدم الرضاء حيث  
أن عدم توفر مصدر من مصادر الرضاء يجعل درجة الرضاء تهبط الى الصفر  
ولكنه لا يمتد ليصل الى درجة عدم الرضاء كذلك فان توافر ظروف العمل  
الجيدة يمنع عدم الرضاء ولكنه لا يصل بالشخص الى درجة الرضاء عن  
العمل .

#### بعض الدراسات التطبيقية لدوافع المديرين :

ما هى الدوافع أو القوى الداخلية التى تعمل فى نفس المدير وتدفعه الى  
أن يسلك سلوكا محددا فى عمله الادارى ؟ ما هى العوامل التى تؤثر على  
المدير فتجعله يميل الى زيادة الجهد فى عمله وتحسين مستوى الأداء فى بعض  
الأحيان والمواقف وإلى تقييد جهوده والانصراف عن العمل فى بعض المواقف  
الأخرى ؟

لقد أوضحت الدراسات العمل أن الأداء الادارى إنما يتحدد بتفاعل مقدرة  
المدير ومهارته مع دوافع العملة لديه (١) . والآن يهمننا أن نستعرض نتائج  
البحث والدراسة حول هذا الموضوع محاولين الوصول الى تحديد للدوافع  
الادارية الأساسية .

لقد كانت دراسة الدوافع الادارية متخلفة الى حد بعيد حتى سنة ١٩٥٩  
تقريبا . فحتى ذلك الوقت لم يكن هناك أى دراسات علمية سليمة للموضوع  
بل كان هناك بعض الافكار والآراء الشخصية المتناثرة فى كتابات بعض مفكرى  
الادارة أمثال شستر برنارد ، جوردون ، وجريفين . لقد كانت افكار هؤلاء

---

Victor Vroom, Motivation in Management. N. Y., (١)  
American Foundation for Management Research,  
1965.

الكتاب تبرز أن المديرين يمارسون أعمالهم مدفوعين بالرغبة في القوة ، المركز الاجتماعي ، حب المخاطرة ، الرغبة في الانجاز Achievement ، الرغبة في الضمان والاستقرار ، والتميز المهني .

ولعل سلسلة الدراسات التي قام بها ليمن بورتير (١) Lyman Porter من جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة تعتبر أهم ما تم في ميدان التعرف على الرغبات والدوافع الإدارية من وجهة نظر المديرين أنفسهم . ففي سلسلة الاستقصاءات الموجهة إلى عينات من المديرين الأمريكيين قوَّصل بورتير إلى النتائج الآتية :

١ - أن رغبات ودوافع العمل لدى المديرين تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله المدير . فالمديرون في المستويات العليا للمشروع يحصلون على درجات أعلى من الأشباع لأنواع الرغبات والحاجات التي يشعرون بها بينما المديرون في مستويات المشروع الدنيا يحصلون على درجات أشباع أقل لرغباتهم .

٢ - يميل المديرون في المستويات الإدارية العليا إلى الاهتمام بالحاجة إلى الاستقلال وحرية العمل أكثر من المديرين في المستويات الدنيا من الهيكل الإداري .

٣ - المديرون الذين يشغلون مناصب تنفيذية يحصلون على درجات أشباع أعلى من المديرين الذين يشغلون مناصب استشارية .

٤ - هناك علاقة بين حجم المشروع الذي يعمل به المدير وبين درجة الأشباع التي يحصل عليها . ففي المستويات الدنيا من الإدارة يحصل مديرو المشروعات الصغيرة على أشباع لرغباتهم أقل من أمثلتهم في المستويات الكبيرة وبالعكس ففي المستويات العليا من التنظيم ، يحصل مديرو الشركات الكبرى على أشباع لحاجاتهم أكثر من نظرائهم في المشروعات .

ومن ناحية أخرى فقد قام المؤلف (٢) بدراسة لدوافع العمل لدى المدير الأمريكي ( ١٩٦٧ ) ومنها تبين أن الدوافع الآتية هي الأكثر أهمية من وجهة

---

(١) Porter, L.W., Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes. N. Y., AFMR, 1964.

(٢) El-Salmi, A, Managerial Motivation. Indiana University 1967.



نظر المدير فى عدد من المشروعات ٧١ . اعتبارها قوى أساسية تدفعه للعمل :

- ١ - فرصة النمو والتقدم فى العمل .
- ٢ - فرصة استغلال مواهب وقدرات المدير الشخصية فى العمل .
- ٣ - الرغبة فى الحصول على معلومات كافية عن العمل .
- ٤ - المرتب والعائد المادى .
- ٥ - السلطة التى يتمتع بها فى العمل الإدارى .
- ٦ - فرصة العمل المستقل والتفكير الحر .
- ٧ - فرصة الاشتراك فى تحديد أهداف العمل .
- ٨ - فرصة الاشتراك فى تحديد وسائل وأساليب العمل .
- ٩ - الرغبة فى اكتساب احترام الناس داخل وخارج المشروع .
- ١٠ - استقرار العمل والشعور بالأمن والضمان .
- ١١ - الرغبة فى تكوين صداقات وتوفير حو اجتماعى مناسب فى العمل .

تلك هى الدوافع الأساسية التى قرر عدد من المديرين الأمريكيين أنها هى الموجه الأساسى لنشاطهم فى العمل .

والآن لو انتقلنا الى دراسة موقف المدير المصرى - ما هى الدوافع التى تحدد سلوك المدير فى مصر وفى شركات ومؤسسات القطاع العام بالذات . ان ميدان دراسات الدوافع فى مصر مازال يفتقر الى دراسة عميقة للحصول على معلومات دقيقة عن هذه الناحية الهامة من نواحى السلوك الإدارى . ولكن على الرغم من عدم اجراء مثل تلك الدراسة الآن ، الا ان المؤلف قد قام بعدد من الدراسات الاستطلاعية بين عينات مختلفة من مديرى وحدات الانتاج التابعة للقطاع العام وكان السؤال الأساسى محور الدراسة هو ما هى العوامل الأساسية ( الدوافع ) التى تؤثر على الأداء والسلوك الإدارى ؟

وفىما يلى امثلة من الاجابات التى حصلنا عليها مع الأخذ فى الاعتبار ان كلا من تلك الآراء انما يلخص آراء مجموعة من المديرين وليس مديرا معينا . بالذات .

العوامل الفعالة التي يجب توافرها في جو العمل لاتاحة أداء أكثر كفاءة  
من وجهة نظر المدير المصرى :

#### ١ - الثقة والتقدير :

يجب أن يشعر المدير أنه محل ثقة الجهات العليا • وفيما يلي بعض  
الأمثلة :

- (أ) اشتراكه في وضع السياسة العليا للعمل •
- (ب) تزويده بسلطات مالية وإدارية مناسبة •
- (ج) عدم التدخل في صميم اختصاصاته •
- (د) تخويله حق اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتطوير العمل •
- (هـ) تقدير جهوده بالطريقة التي تتناسب مع شخصيته وظروفه •

#### ٢ - توفير امكانيات العمل :

يجب أن تتوافر لدى المدير الامكانيات البشرية والآلية والمالية اللازمة كما  
يجب التقيد بعمليات الاحلال في الوقت المناسب •

#### ٣ - اطمئنان العاملين :

يجب أن يشعر العاملون بأنهم خاضعون لنظام داخلي عادل ينظم الأجور  
والعلاوات والترقيات والمعاشات والمكافآت والعلاج الطبى وأية ميزات أخرى •

#### ٤ - الاتصالات الخارجية والتدريب :

من الضروري الاطلاع على أحدث التطورات في محيط العمل والحصول  
على أحدث المعدات وتدريب العاملين على تشغيلها • كما يجب اعداد برامج  
تدريب دورية للعاملين للتعرف على الطرق الحديثة والأساليب العالمية المتطورة  
في محيط أعمالهم •

#### ٥ - الحوافز الإيجابية والسلبية ومرونة وسرعة تطبيقها :

يجب ألا يخضع نظام تطبيق الحوافز الإيجابية والسلبية الى قيود إدارية  
معقدة كما يجب أن يخلو المدير سلطة تطبيقها وبشكل سريع حتى يكون للحافز  
التأثير المطلوب •

## ٦ - أَلحد من تعدد أجهزة الرقابة :

ان تعدد أجهزة الرقابة يؤدي الى الضغط على المدير وعدم تمتعه بحرية الحركة واتخاذ القرارات وهي من العوامل الأساسية في العمل الإداري .  
بالإضافة الى ذلك فان هذا التعدد في أجهزة الرقابة يوقع المدير في موقف صراع حين لا يستطيع الاستجابة الى الطلبات المتعارضة أو المتناقضة التي تطالبه بها تلك الجهات المختلفة .

## ٧ - القيادة العلمية السليمة :

ان توافر القيادات الإدارية في المستويات العليا التي تتوافر لها إمكانيات العلم والخبرة تجعل مهمة المدير أيسر ، وتحفزه على أداء عمل أفضل حيث يتجاوب ويتفاعل مع تلك القيادات أكثر مما يستطيع مع القيادات غير المسؤولة التي تتصف بالتردد ونقص الكفاءة .

تلك هي اذن أنواع الرغبات أو الدوافع التي يشعر المدير في مصر أنها تدفعه الى الاجادة وبذل الجهد في عمله . لقد طال الحديث عن حوافز العمل بالنسبة للمديرين في القطاع العام وتعددت المؤتمرات والمناقشات ولكنني اعتقد أنها لم تحقق أى نجاح في حل مشكلة الحوافز لأنها لم تنظر اليها من الناحية الصحيحة فالأساس العلمي في موضوع الحوافز هو النظر اليها على أنها تحاول اشباع رغبات معينة يريدها العاملون وبالتالي فان الأساس الأول في تقديم الحوافز هو أن تتفق مع أنواع الرغبات التي يريدها المديرون . وبالتالي فان رسم برنامج جديد لاطلاق الطاقات الخلاقة للمديرين باستخدام حوافز العمل ينبغي أن يبدأ بدراسة ماذا يريد المديرون انفسهم من بين العوامل الآتية :

- ١ - المرتب والعائد المادي المجزئ للعمل .
- ٢ - توافر رئاسة أو إدارة عليا على مستوى عال من الكفاءة .
- ٣ - وجود مساعدين ومعاونين على مستوى عال من الكفاءة .
- ٤ - حرية العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات في مشاكل العمل .
- ٥ - الاشتراك في تخطيط أساليب العمل وتحديد الاهداف .
- ٦ - الحد من عدد الجهات المشرفة والأجهزة الرقابية .
- ٧ - توافر الاستقرار والطمأنينة في المنصب الإداري .
- ٨ - توفير ظروف العمل المناسبة .

تلك هى أهم ما يحتاج اليه المدبرون فى شركات القطاع العام لكي يقوموا بعمل ادارى على مستوى عال من الكفاءة • وبالتالي فان أى برنامج للحوافز لكي ينتج اثره المطلوب فى حفز المديرين على زيادة الجهد ورفع الكفاءة لابد وأن يوفر لهؤلاء المديرين الرغبات التى تتصل اساسا بطبيعة العمل وامكانياته • أى أن ما يصير اليه المدير أساسا هو فرصة للعمل المتحرر من القيود والمعوقات والذي يتيح له فرصة للابتكار والخلق والتطوير • ان ما يطالب به المدبرون ( وهو حق ) هو اتاحة الفرصة لهم لتحمل مسئوليات عملهم ومحاسبتهم عن مدى تحقيق الأهداف •

الشرط الثانى اللازم توافره لنجاح نظم الحوافز أن ترتبط ارتباطا أساسيا ومباشرا بالأداء وتحقيق الأهداف • بمعنى أن المدير الذى يحقق الأهداف المحددة لمشروعه يحصل على الحوافز المقررة • وفى ذات الوقت فان من يخفق فى انجاز العمل المطلوب يحرم من تلك الحوافز • والأهم من ذلك هو ضرورة تطبيق انواع الحوافز السلبية على من ينحرف من هؤلاء المديرين • ان تجارب كثير من المديرين دلت على أن الفشل والانحراف فى بعض الحالات لم يكن له عقاب رادع وبالتالي كان هناك دافع للخطأ والانحراف حيث لا مسئولية ولا عقاب • ان فعالية الحوافز تكمن فى المزج بين الحافز الايجابى الذى يدعو الى الاجادة والالتقان ، والحافز السلبى الذى ينتهى عن الخطأ والانحراف •

### دوافع المستهلكين Consumer Motivation

احتلت دراسة دوافع المستهلكين اهتماما كبيرا من ادارة التسويق فى المشروعات الحديثة • والهدف هو التوصل لمعرفة المسببات الأساسية للسلوك الاستهلاكى بمعنى محاولة الاجابة عن أسئلة كالاتية :

- لماذا يشتري المستهلك سلعة معينة دون أخرى ؟
- لماذا يفضل المستهلك ماركة معينة دون أخرى ؟
- لماذا يميل المستهلك الى التعامل مع متجر محدد دون سواه ؟
- هل يفضل المستهلك السلعة الاجود أم الأخص ؟
- هل يشتري المستهلك السلعة لاشباع رغبات ذاتية يشعر باهميتها أم ارضاء لضغوط اجتماعية ؟

تلك وغيرها أسئلة هامة تمثل الاجابات عنها مصدرا رئيسيا للمعلومات لتطبيق الادارة الاستناد اليها فى رسم سياستها التسويقية والاعلانية • وقد

كانت الطريقة المتبعة سابقا ( قبل تطور دراسات الدافعية ) هي الاعتماد على ما يسمى بقوائم درفع الشراء Buying Motives والتي تحاول ايجاد صلة بين نوعيات من الدوافع المفترضة وبين انماط سلوكية معينة . ولكن بتطور اساليب البحث في علوم السلوك امكن التوصل الى طرق أفضل للكشف عن دوافع المستهلكين وذلك من خلال استخدام ما يسمى « بحوث الدوافع » Motivation Research أو (MR) وهي مجموعة من طرق البحث التي تعتمد على منطق غير مباشر في التعرف على دوافع المستهلكين باستخدام ما يسمى « بالطرق الإسقاطية » Projective Techniques. (١) .

---

(١) راجع مؤلفنا عن بحوث التسويق - مدخل سلوكي - دار المعارف بمصر - ١٩٧٠ .

## الفصل الثالث

### التعلم

#### LEARNING

في محاولة التوصل الى مفهوم علمي متكامل عن المحددات الأساسية للسلوك الانساني تعرفنا على أهمية عاملى الإدراك والدافعية في تشكيل الاستجابات الفردية للمثيرات • والى جانب هذا فان هناك مجالا للوصول الى تفسير اكمل اذا تساءلنا عن السبب وراء أشكال التغيير في الأنماط السلوكية المشاهدة للأفراد عبر الزمن أو مع اختلاف المواقف • ان جانبنا من التغيير في هذه الأنماط السلوكية يعود بلا شك الى تطور ادراك الفرد وتغير دوافعه ، ولكن نلاحظ في أحيان متكررة تغيرا في السلوك الفردى تثبت الدراسة أنه لا يعود الى مثل هذا التطور في الإدراك أو الدافعية •

ولتفسير هذا القدر من السلوك الانساني ( ظاهرة التغيير في السلوك مع ثبات الإدراك أو الدافعية النسبى ) نجد أن علم النفس يقدم لنا تعليلا مفيدا هو أن الانسان قد مر بعملية « تعلم » Learning • وقد اثبتت الدراسات المتتالية أن مفهوم التعلم من أهم المفاهيم المساعدة في تحليل السلوك الانساني حيث يوفر أساسا هاما في تفهم العمليات النفسية الأخرى • ومع هذه الأهمية لمفهوم التعلم فقد تباينت الآراء والنظريات في شأنه بدرجة تشير قدرا كبيرا من الصعوبة في تفهمه • وهدفنا في هذا الجزء عرض الأبعاد الأساسية لمفهوم التعلم وبيان علاقته بعملية تحديد السلوك الانساني •

معنى « التعلم » :

يعرف « التعلم » بأنه التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة • بمعنى أن الانسان اذا يكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة ، نجده يميل الى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التى كان يأتينا قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب •

ويلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن المفهوم التقليدى للتعلم الذى كان

ينص على أن التعلم هو التغير النسبى فى السلوك نتيجة للخبرة والتجربة والفارق بين التعريفين أن المدخل التقليدى يرى فى السلوك ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الانسانية Overt behavior بينما النظرة الحديثة ترى أن جانبا هاما من السلوك هو ذلك الجزء غير المشاهد أو ما يطلق عليه السلوك الباطنى Covert behavior اذن نحن نبيل الى الأخذ بالمفهوم الحديث للتعلم الذى يحدد أثر التجربة والخبرة فى تغيير اما السلوك الواضح المعبر عنه بأى شكل من أشكال التعبير ، واما الميول والاتجاهات والعواطف وخصائص الشخصية وغيرها من الأبعاد النفسية للانسان التى لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها .

### تغيرات سلوكية لا يشملها التعلم :

ان هذا المفهوم الحديث للتعلم لا يشتمل بالضرورة على جميع أشكال التغير فى الميول السلوكية التى تحدث للانسان ، اذ أن بعضا من هذه التغيرات تحدث لأسباب مختلفة . ومن أهم مظاهر التغير فى الميول السلوكية التى لا تندرج تحت مفهوم التعلم ما يلى :

– الميول السلوكية الناشئة من النمو أو التطور الفيزيى للانسان أو الأفعال المنعكسة .

– التغيرات الناشئة عن النضج Maturation

– التغيرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانىها الانسان مثل مواقف الاجهاد أو الجوع أو أن يكون تحت تأثير أدوية معينة .

تلك التغيرات فى الميول السلوكية تختلط أحيانا بظاهرة التعلم الامر الذى يجعل دراستها أمرا غير يسير .

### ما الذى يتم تعلمه ؟

حين نتساءل عما يتعلمه الانسان ، فان الاجابة تاتى شاملة بأن الانسان يتعلم كل شئ تقريبا . اذ أغلب أشكال السلوك التى يأتيا الانسان مكتسبة بالتعلم ، كذلك أنماط تفكيره ووسائله فى حل المشكلات كلها يتعلمها من مواقف الخبرة والتجربة التى يمر بها ، كذلك يتعلم الانسان القدرات والمهارات المختلفة . والانسان فى مراحل حياته المختلفة يكتسب ألوانا من القدرات والمهارات مثل اللغة تتيح له قدرة متزايدة على التعلم .

ولعل أهم ما يتعلمه الانسان ( أى ما يكتسبه من البيئة ) هى توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه . أى انه يتعلم ما هى انماط السلوك التى يتوقع منه الآخرون أن يلتزم بها ، بمعنى أنه يتعلم « دوره » Role فى المجتمع .

والانسان فى تعلمه يكتسب كثيرا من اتجاهاته وتحيزاته ، كذلك هو يكتسب القيم Values التى يؤمن بها . وأخيرا فان الانسان يتعلم كيف يتعلم !

وتكشف مظاهر التعلم أساسا عن امرين :

- ١ - أثر المجتمع والبيئة المحيطة فى احداث السلوك الانسانى وذلك من خلال أنواع الميول السلوكية التى تنقلها للفرد من خلال عملية التعلم
- ٢ - السبب فى قدرة الانسان على تكرار بعض أشكال السلوك وامتناعه عن تكرار أشكال سلوكية أخرى ..

### بعض الأفكار الأساسية حول ظاهرة التعلم :

يسود مدارس علم النفس خلاف واضح بين مجموعتين من المفكرين فى موضوع التعلم ، الأولى هى مجموعة تؤمن بأن التعلم ان هو الا ارتباط بين المثيرات من ناحية وبين الاستجابات « السلوك » من ناحية أخرى ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الارتباطية Connectionist Theory . أما المجموعة الثانية فترى أن التعلم فى الأساس هو عملية اعادة بناء وتنظيم أفكار الانسان ومدركاته عن العالم الذى يحيط به ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الفكرية Cognitive Theory

### النظرية الارتباطية :

من المفاهيم السائدة فى النظرية الارتباطية ما يسمى « قانون التلازم » Law of Association وهو يفسر التعلم بأنه نتيجة للتلازم بين المثير والاستجابة ، وكنتيجه لهذا القانون نجد أن كثيرا من خبراء الاعلان كانوا يعتقدون أن استجابة المستهلك للرسالة الاعلانية تتوقف أساسا على درجة تكرار الاعلان وحداثة العهد برويته ، أى كلما زاد تكرار الاعلان وكلما كانت رؤية المستهلك له قرييبة ، كانت استجابته للاعلان اكبر ( فى شكل سلوك استهلاكى جديد ) .

وثمة مفهوم آخر فى النظرية الارتباطية يرى أن التعلم هو عبارة عن أن



مجموعة من المثيرات أحدثت استجابة ما لدى الانسان . فاذا ما تكرر ظهور نفس المثيرات مرة أخرى . فان ذات السلوك يميل الى الحدوث أيضا .

وحيث نجد ان المفاهيم الارتباطية السابقة تكفى بالعلاقة بين المثير وبين الاستجابة لتفسير التعلم ، نجد ان مفهوما ارتباطيا آخر ينص على أهمية التدعيم الذى يحصل عليه الانسان نتيجة استجابته لمثير ما كشرط لحدوث التعلم . وقد عبر ثورنديك Thorndike عن هذا المفهوم فيما يسمى « قانون الأثر » Law of Effect الذى يؤكد أهمية التدعيم الناشئ عن السلوك كشرط لتكراره . بمعنى ان الانسان يميل الى تكرار السلوك الذى يحقق له رضا أو فائدة اذا تكرر ظهور نفس المثير . بينما يميل الى تجنب السلوك الذى تحقق عنه ضرر أو أذى .

### النظرية الفكرية :

ترفض النظرية الفكرية المنطق الذى تقوم عليه المفاهيم الارتباطية وترى أن السلوك الانسانى لا يمكن أن يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضية أو شكل من التجربة والخطأ . ومن ثم فان المفاهيم الفكرية تركز على أهمية عملية « التفكير » و « التأمل » Insight من جانب الانسان ، أى أن سلوك الإنسان فى موقف ما سوف يتحدد ليس فقط تبعا لتجربته الماضية ، ولكن أكثر من هذا فان الانسان لديه القدرة على استيعاب المواقف الجديدة واكتشاف أوجه الشبه أو الخلاف بينها وبين المواقف التى سبق له التعرض لها ، وبالتالى يستطيع اختيار نمط السلوك الذى يحقق تناسبا مع مقتضيات الموقف الجديد . ان الانسان لديه القدرة اذن على اكتشاف وفهم العلاقات بين عناصر الموقف ويستطيع بناء على هذا الفهم اعادة تنظيم ادراكه للأمور واتخاذ قرارات السلوك بناء على رؤيته الجديدة .

من استعراض النظريتين السابقتين يمكن ان نلخص أهم المفاهيم السائدة عن التعلم فيما يلى :

١ - أن التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة فى السلوك تحدث مع التكرار وسبب تلك التغيرات هو التغير الذى يطرأ على الجهاز العصبى للفرد وما يتمتع به من مرونة وقابلية للاحتفاظ بالخبرات الجديدة .

٢ - يتم التعلم نتيجة الادراك الفردى للعالم المحيط بطريقة جديدة ويمثل التعلم عملية اعادة تنظيم المدركات أى اعادة تنظيم العالم الادراكى والنفسى والسلوكى للفرد ، مثال ذلك ان التعرض لمواقف جديدة مثل العمل فى

تنظيم جديد تختلف نظمه وطبيعة العاملين فيه عما سبق أن تعود الفرد من قبل ، يجعله يمر بعملية إعادة تنظيم لتصوره عن العالم المحيط به ووجهات نظره ومعتقداته ، الأمر الذى ينعكس على سلوكه وتصرفاته .

٣ - أن التعلم هو عملية اكتشاف الارتباط والتلازم بين الوقائع والأحداث التى تتم على فترات زمنية متقاربة . مثال ذلك أن يكتشف الفرد أن الحصول على ترقية فى العمل أو زيادة فى الأجر ترتبط ارتباطا وثيقا بنمط معاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس ، وعلى هذا يتعلم السبيل الى الحصول على تلك الترقية أو الزيادة بأحداث التغيير المناسب فى نمط سلوكه .

٤ - وهناك وجهة نظر أخرى تشير الى أن التعلم يحدث نتيجة للتدعيم الذى يحصل عليه الفرد من سلوك سابق ، والمثال على وجهة النظر هذه هو قانون الأثر .

وبناء على تلك الأفكار والمبادئ عن عملية التعلم ، فقد أصبح فى الامكان تقديم بعض التعميمات عن تلك العملية التى تصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد :

١ - أن الشخص الذى يتعلم لابد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة ، أى أن هناك أشياء يسعى الى الحصول عليها .

٢ - أن الشخص حين يتعلم انما يستجيب لمؤثر معين ، أى أنه يفعل شيئا فى سبيل الحصول على ما يريد .

٣ - أن تلك الأفعال والأنشطة التى يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحدها عدة عوامل :

- (أ) مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية .
- (ب) تفسيره وتصوره لامكانية تحقيق الهدف .
- (ج) النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالى .

٤ - أن الشخص حين يحصل على هدفه ، فإنه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن فى مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف . وبذلك يكون قد تعلم .

بالإضافة الى تلك المبادئ العامة ، فإن هناك بعض الشروط الأساسية التى تحكم سرعة التعلم وسهولته بالنسبة للفرد :

١ - رغبة الفرد فى التعلم والافادة من خبراته وتجاربته .

٢ - قدرة الفرد على التعلم وامكانياته فى الافادة مما يعرض له من مواقف وخبرات . وهذان الشرطان يختلفان من فرد لآخر لذا تختلف درجة التعلم بين الافراد المختلفين .

٣ - معنوية الأشياء موضع التعلم ، كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدرسه الفرد ، كانت عملية التعلم أسرع وأسهل

### بعض مبادئ التعلم :

١ - كلما ازدادت رغبة الفرد فى التعلم ( أى كلما كان الدافع الى التعلم منبثقا من داخل الفرد ) كانت عملية التعلم أسرع وأجدي .

٢ - ان الفرد لديه طاقة على التعلم ، وفى النواحي الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد أن يتعلمه ( الحد الوحيد هو رغبة الفرد فى التعلم ) أى أنه يستطيع اذا أراد أن يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرار تعرضه لأنواع جديدة من المعرفة . أما بالنسبة للنواحي العضلية أو البدنية فان الطاقة على التعلم تصل الى نقطة تصبح بعدها أى زيادة فى المعلومات أو المعرفة لا معنى لها حيث لا تنعكس على الأداء أو العمل .

٣ - ان قدرة الفرد على تعلم شئ جديد تتوقف على ما سبق أن تعلمه فعلا .

٤ - ان تحويل التعلم من ناحية الى أخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحي المختلفة بمعنى أن الشخص الذى يدرس السلوك الإنسانى فى المجتمعات الشرقية مثلا يستطيع أن يستفيد بعلمه ( أى ينقل خبرته أو علمه ) حين يشرع فى دراسة السلوك الإنسانى لن تفيد إذا حاول دراسة الهندسة الفراغية مثلا .

٥ - التعلم عملية فردية ( بمعنى أن الفرد هو الذى يتعلم ) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التى ينتمى اليها الفرد . ان الجماعات قد تسهل أو تعقد عملية التعلم .

٦ - ان معرفة الشخص بنتائج العمل هى جافز أساسى على سرعة التعلم .

من التحليل السابق لظاهرة التعلم يتضح لنا أن الاتجاه السائد بين كثير

من الأفراد للربط بين التعلم وتلقى العلم في المدارس والجامعات ليس صحيحا •  
فالتعلم يتكون من شقين أساسيين :

(أ) تلقى معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية •

(ب) انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردي •

والتعليم الرسمي Education قد يتوافر فيه الشق الأول من تسمية  
التعلم ولكنه لا يوفر الشق الثاني في كافة الأحوال •

من ذلك نخلص الى أن التعلم يحدث عادة في مواقف التفاعل الاجتماعي  
Social Interaction • ويحدث جانب كبير من التعلم الشخصي بينما  
الفرد يلهو أو يعمل ، يقرأ ، أو يشارك في نشاط اجتماعي محدد • أي أن جانبا  
أساسيا من التغير في السلوك الفردي نتيجة للتعلم يتم بشكل غير رسمي  
وغالبا بشكل لا شعوري (١) •

Many important aspects of our self-concept which influences  
perceptions and behavior are developed informally (and often  
unconsciously).

ومن ثم نستطيع تحديد الاطار الفكري أو النظري الذي تتم عملية التعلم  
في حدوده كالاتي :

١ - لكي يحدث التعلم ينبغي وجود مثير خارجي Stimulus

٢ - لكي يتم التعلم ينبغي وجود شخص لديه رغبة في تغيير سلوكه •

٢ - ينبغي أن تتوافر للفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكي يتم  
التعلم •

٤ - يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمؤثر وحين يتلقى معلومات  
عن نتائج السلوك الجديد •

ومناقشنا لفكرة التعلم تقوم على أساس افتراض أن كل انسان يسلك  
ويتصرف بالطرق التي تحقق له اقصى اشباع ممكن • ومن ثم فان هذا المبدأ

---

Anthony, G. and Robert, G., Behavior in Organization : (١)  
A multidimensional View, Englewood Cliffs, N. J.  
prentice-Hall 1968, p. 265.

ينطبق أيضا على عملية التعلم • فالإنسان يتعلم حين يكون قادرا على تمييز أنماط جديدة من السلوك التي تؤدي إلى نتائج مرضية أو أكثر اشباعا من أنماط السلوك المعروفة • وبالتالي يتضح لنا أن الإدراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في عملية التعلم • كما يتبين لنا الدور الذي تلعبه الدوافع في توجيه التعلم • ويقودنا هذا التحليل إلى استنباط حقيقة أساسية هي أن السلوك الانساني إنما يتحدد نتيجة للتفاعل بين مكونات التركيب النفسى للإنسان وليس نتيجة لأي من الخصائص النفسية منفردة •

واستنادا إلى علاقة الإدراك بالتعلم فإننا نستطيع وصف ظاهرة التعلم بأنها « إدراك جديد » يقود إلى سلوك مختلف • ودليلنا على ذلك التفاعل بين الإدراك والتعلم نستمد من ملاحظة الطفل حديث الولادة – فمثل هذا الوليد يكون عالمه الإدراكي مشوشا ومضطربا حيث تكاد قدرته على الإدراك والفهم والتمييز تنعدم – ولكن بنمو الطفل تزداد قدرته على تمييز الأشياء والأشخاص المحيطة به ، ومن ثم يتسع مجاله الإدراكي ويعمق وبالتالي تتعدد الأنماط السلوكية المتاحة له •

ان القدرة على التعلم تتوقف اذن على امرين :

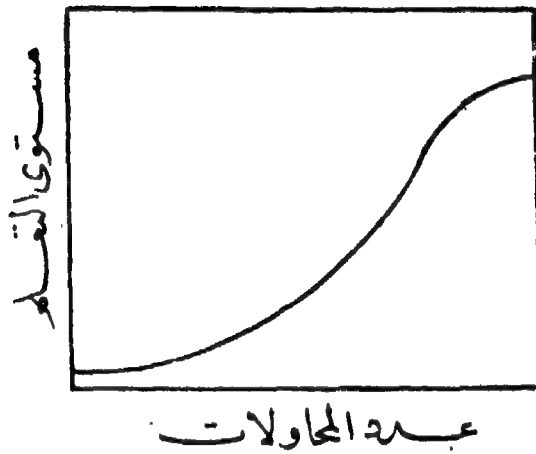
(أ) القدرة على ادراك الأشياء بدقة وشمول •

(ب) القدرة على استخدام المدركات لتوجيه السلوك وتساعد المعلومات التي يحصل عليها الفرد عن نتائج السلوك الجديد Feedback في تقرير قبوله لهذا السلوك واستمراره في اتباعه ، أو رفضه له واقلعه عنه • ولا شك أن هناك احتمالات في أن يسيء الفرد تفسير النتائج مما قد يقرب عليه للاستمرار في سلوك خاطئ أو رفض سلوك مفيد •

وتعتبر الكلمات Words والمفاهيم Concepts من الأدوات الرئيسية التي يستند اليها الأفراد لتوسيع مجالاتهم الإدراكية وتعميق قدراتهم على التعلم • فالأفراد يربطون بين الكلمات والمفاهيم من ناحية ، وبين الأشخاص ، والأشياء والأفكار من ناحية أخرى ، الأمر الذي يساعد الذاكرة Memory والقدرة على التفكير والتنبؤ •

## مفهوم التعلم فى التطبيق الادارى :

أفادت الادارة من ظاهرة التعلم واستخدامها فى حل مشكلاتها الانتاجية من خلال تصوير التعلم على شكل منحنيات تعبر عن التغير الذى يطرأ على سلوك ( اداء ) الافراد اذ هم يستمرون فى محاولات متتالية بنفس النشاط . وتوضيح منحنيات التعلم Learning Curves للتحسن فى الأداء أو الزيادة فى درجة المعرفة مقاسة على رسم بياني يتخذ الشكل العام التالى :



وقد كانت بداية استخدام مفهوم منحنيات التعلم فى صناعة الطائرات فى الولايات المتحدة فى العشرينيات (١) ، اذ وضح وقتها أن نفقة انتاج الطائرات يمكن أن تنخفض اذا زاد عدد الوحدات المنتجة . وتنشأ هذه الظاهرة جزئيا بسبب أن العمال اذ يقومون بذات العمل مرات متكررة فانهم يكتسبون مهارة زائدة ( تعلم ) ، ومن ثم فان كمية العمل المباشر المطلوب لانتاج وحدة واحدة من الانتاج تنخفض وفقا لنمط منتظم ويمكن التنبؤ به .

وقد اثبت التطبيق فى كثير من الشركات داخل الصناعة الواحدة تقارب

---

(١) P.S. Green Law, and R.D. Smith, Personnel Management : A Management Science Approach, Scranton, Ps. International Textbook Co., 1969, p. 128.

تشن الانخفاض في معدل العمل المباشر اللازم لانتاج وحدة اضافية من المنتج الامر الذي جعل من الممكن اقتراح « منحنى تعلم » موحد شائع الاستخدام يقوم على فكرة ان العمل المباشر اللازم لوحدة ثانية يساوي اربعة أخماس (  $4/5$  ) العمل المباشر اللازم للوحدة الأولى وهكذا بالنسبة للوحدات التالية ويسمى هذا المنحنى ( منحنى التعلم عند مستوى ٨٠٪ ) (  $80\% \text{ Learning Curve}$  )

وقد أسهم استخدام تحليل منحنيات التعلم في الارتفاع بكفاءة العمليات الادارية المتعلقة بتحديد معدلات الأداء وتقييم أداء الافراد ، كذلك أصبح في الامكان وضع جداول الانتاج على أسس سليمة تأخذ في الاعتبار التحسن في الأداء نتيجة لتكرار المحاولات .

## الفصل الرابع

### الاتجاهات

#### ATTITUDES

تمثل « الاتجاهات » أحد المفاهيم التي ابتدعها علماء النفس في مجاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذي نطلق عليه المخ الانسانى والذي ينتج عنه تلك الأشكال والأنماط المتباينة أو المتكررة من السلوك .

وبالتالى فالاتجاهات لا ترى ولكن يمكن استنتاجها ، ومن هنا يأتى الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة . وهدفنا فى هذا الجزء أن نحدد معنى الاتجاهات وكيفية تكونها وتنظيمها ، ووظائفها ووسائل قياسها أو استنتاجها .

#### ماهية الاتجاهات:

ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفاً جامعاً شاملاً فى أنها « تنظيم متناسق من المفاهيم ، والمعتقدات ، والعادات ، والدوافع بالنسبة لشيء محدد » (١) . وليس معنى هذا التعريف أن مفاهيم هامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة إلا أن تكون جزءاً من الاتجاهات بل على العكس فإن لها وظائفها الأساسية الخاصة ولكنها الى جانب هذا تتكامل وتتفاعل لتنشئ اتجاهات الفرد وميوله حيال أشياء بعينها .

ويميل البعض الى التمييز بين القيم Values وبين الاتجاهات ولكن ليس هناك فائدة عملية من هذا التقسيم حيث أنها جميعاً عبارة عن وجهات

---

W.J. McKeachie and Charlotte L. Doyle, Psychology (١)  
(Reading : Mass. . Addison-Wesley Publishing Co.,  
Inc., 1966), p. 560.



نظر شخصية يكونها الانسان بناء على تقييمه للأمور وذلك بالنسبة لانسان أو حدث أو ظاهرة معينة .

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه وتطوره . وتكون الاتجاهات دائما تجاه شيء محدد أو موضوع بالذات وتمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة . والشخص لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أى شيء أو شخص الا اذا كان هذا الشيء أو الشخص موجودا فى محيط ادراكه . أى أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال اشياء لا يعرفها أو حيال اشخاص لم يتفاعل معهم ، فالشخص المقيم فى غابات الكونغو قد يصعب تصور أنه يحتفظ باتجاهات حيال أصحاب الملايين فى أمريكا . وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكى العادى الذى تبعد اشياء كثيرة من معالم الحياة خارج الولايات المتحدة عن مجال ادراكه وبالتالي فهو لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلا لأنه لا يعرف عنها شيئا .

## عناصر الاتجاه :

للإتجاه عناصر ثلاثة :

- ١ - العنصر الفكرى .
- ٢ - المشاعر .
- ٣ - الميل للسلوك .

العنصر الفكرى أو العقيدة Cognitive Component مثال ذلك أن اتجاهات العربى العادى تجاه قضية فلسطين تتكون من فهمه لحقيقة اسرائيل وطبيعتها العدوانية ، من ادراكه لحقوق أهل فلسطين فى أرضهم ، ومن علمه بحقيقة الظروف العالمية المحيطة بالصراع العربى الاسرائيلى . أما المشاعر فهى تعبير عن الجانب العاطفى فى الاتجاه ، وعلى هذا الاساس فان الاتجاه العربى نحو قضية فلسطين يحتوى بجانب العنصر الفكرى القائم على المعرفة والعقيدة ، على جانب عاطفى أساسه كراهية اسرائيل والمطاف على اللاجئين العرب المشردين من ديارهم والسخط على الولايات المتحدة الأمريكية التى تساعد اسرائيل وتناصرها ضد العرب ، وأخيرا فان الاتجاه يحتوى على عنصر ثالث هو الميل للسلوك بطريقة محددة حيال الموضوع . فالعربى قد يكون ميلا هو للعمل الفدائى ضد اسرائيل وتصعيد المقاومة الشعبية ، وبالتالي فان

اتجاهه حيالها سوف يتخذ نغمة ضرورة إبادة إسرائيل أو حتمية إعادة الحق العربي لأصحابه وهكذا .

ان تأثير الاتجاهات على السلوك يتوقف على عاملين أساسيين :

١ - نوع الاتجاه حيال الموضوع ( اتجاه موجب أو سالب ) وشدته مثلا اذا كان الفرد لديه اتجاه مؤيد لتحرير المرأة ومساواتها بالرجل ، فان مدى تأثير هذا الاتجاه على سلوكه يتوقف على شدة هذا التأييد وقوته .

٢ - بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه الثلاثة ، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة ، وقد ينطوى الاتجاه على مشاعر باهتة غير متحمسة للموضوع وبالتالي فان السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقا لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه .

من ناحية أخرى فان التوافق بين مجموعات الاتجاهات التي يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المختلفة يمثل مدى الوحدة والتجانس في شخصيته وبالتالي تؤثر على نمط سلوكه . بمعنى هل تتفق اتجاهات الفرد حيال أحد الموضوعات الاقتصادية مثلا مع اتجاهاته حيال الموضوعات الاقتصادية الأخرى التي يلم بها وهل تتفق اتجاهاته الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية جميعا ؟ اذا وجد مثل هذا التوافق نستطيع القول بأن الفرد قد تكونت له « عقيدة » « أيديولوجية » Ideology

والاتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به . وعندما يتكون الاتجاه فانه يساعد على عملية التأقلم هذه من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التي يبديها الفرد بالنسبة للحوادث المختلفة . من ناحية أخرى فان تلك الاتجاهات اذا لم تتطور تؤدي الى الجمود وميل الفرد الى تنميط أساليب سلوكه دون تغيير . أي ان الاتجاه يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة لموضوع معين كان يكون للفرد وجهة نظر في موضوع التاميم أو الحرب العنصرية أو اشتراك العمال في الإدارة . ووجهة النظر قد تكون مؤيدة أو معارضة لجوانب الموضوع المختلفة ، ولكنها سواء كانت ايجابية أو سلبية ، فانها تعمل على تحديد السلوك الذي سيتبعه الفرد حين يعرض عليه هذا الموضوع . مثال ذلك لو كان بعض أعضاء مجلس إدارة إحدى الشركات يدرسون موضوعا لمنع العمال مزيدا من الخدمات والمزايا ، فان سلوك الأعضاء حين أخذ الرأي بالتصويت سوف يتوقف على اتجاهاتهم نحو العمال ، فالبعض

فد يكون مؤيدا لحصول العمال على مزيد من الخدمات والمزايا ، باعتبارهم قوة انتاجية أساسية وانهم نشطون مكافحون بينما يرى بعض الأعضاء الآخرين ان العمال كسالى بطبعهم وبالتالي فهم يحصلون على قدر يتناسب مع ما يبذلونه من جهد \*

ومن هنا يتضح لنا ان الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، ولكن يمكن استنتاجها من خلال ملاحظة سلوك الافراد في المواقف الاجتماعية المختلفة . كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام أساليب الاستقصاء حيث يطلب الى الفرد الاجابة عن مجموعة الأسئلة ومن خلال تلك الاجابات يمكن الوصول الى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث \* وما يهمنا تأكيدنا هنا أن السلوك الانساني في المواقف الاجتماعية يتأثر الى حد بعيد بنوع الاتجاهات التي يؤمن بها الفرد بالنسبة للموضوعات المختلفة \* فالاتجاهات تؤثر على الادراك والحكم الشخصي على الأمور ، كذلك تؤثر الاتجاهات على القدرة على التعلم \* من ناحية أخرى فان الاتجاه يختلف عن الرأي ، حيث يعتبر الرأي هو التعبير الشخصي عن الاتجاه \* فالفرد قد يكون له اتجاه معارض لدخول العمال في مجالس ادارات الشركات ، وعندما يصرح عن هذا الاتجاه ونجهر به فانه يكون قد أعطى رأيا \*

## وظائف الاتجاهات :

وللاتجاهات وظائف محددة بالنسبة للشخصية يمكن ذكرها فيما يلي

١ - وظيفة التأقلم - حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة \*

٢ - وظيفة الدفاع عن النفس - ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفاع عن نفسه ، فالمدير الذي يكن اتجاهات معادية لنقابات العمال انما يدافع عن مصلحته ومركزه ، والعامل الذي يؤيد الحركة العمالية انما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانيه \*

٣ - وظيفة التعبير عن القيم والمثل - ان الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة \*

٤ - وظيفة المعرفة - اذ تساعد الفرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة \*

وما يجدر ذكره أنه بينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فإنه في الوقت ذاته قد يحمل اتجاهات عامة نحو مجموعة من القضايا المترابطة . من ناحية أخرى ، فإن الأفراد يميلون إلى تغيير اتجاهاتهم ببطء على مر الزمن ، بل قد يقاومون هذا التغيير .

اذن يمكن إضافة الاتجاهات إلى قائمة العوامل الشخصية التي تساعد على تشكيل وتحديد اتجاهات السلوك الانساني ، وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبطا جزئيا بالتعرف على اتجاهات الأفراد .

### قياس الاتجاهات :

إن فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به ، تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة . وقياس الاتجاهات لا بد وأن يتم بطريقة غير مباشرة إذ لا سبيل إلى قياسها مباشرة . وعلى ذلك فإن الاتجاهات يمكن قياسها بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر ، أو من إبدائه لأرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين .

والوسيلة إلى قياس اتجاهات الفرد هي أن نقدم له مجموعة من العبارات ونطلب إليه إبداء رأيه بالنسبة لها . وبناء على إجابته نستطيع استخلاص الاتجاهات الدفينة التي توجه سلوكه .

وهناك نوعان أساسيان من مقاييس الاتجاهات ، النوع الأول يتكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات لدى الشخص كالأمثلة الآتية :

« في سبيل حل مشكلة فلسطين ينبغي على الدول العربية أن تتعاون على إزالة خلافاتها بأي ثمن » .

موافق جدا	موافق	لا رأى	غير موافق	غير موافق بالمرّة
( ٥ )	( ٤ )	( ٣ )	( ٢ )	( ١ )

وتشير الأرقام بين الأقواس إلى قيمة كل رأى عدديا بحيث يمكن ترتيب الأفراد من حيث درجة موافقتهم أو معارضتهم للرأى .

والنوع الثاني من مقاييس الاتجاهات يتكون من عبارات تتعلق بمسدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع موضع البحث كالاتي :

« اذا كنت تعيش فى قرية بفلسطين وشاهدت دورية اسرائيلية فهل تبادر باطلاق النار عليها أم تطلق النار فقط اذا هاجمك ؟ » •

ويمكن هذا الاختيار من دراسة وتحليل كافة العوامل الاتجاهية التى تسهم فى تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة . كذلك لدراسة أهمية أى عامل ودرجة تركزه •

وفىما يلى مثال لقياس اتجاهات الأفراد تجاه الذهاب الى المقاهى •

« ادلى بعض الناس بأسباب مختلفة عن أسباب ذهابهم الى المقاهى » •  
انظر الى القائمة التالية من تلك الأسباب واذكر أى منها تعتقد أنه فى رأيك ( بالنسبة لحالتك شخصيا ) صحيح وأيها غير صحيح : اذهب الى المقهى :

- بينما أنا فى انتظار صديق •
- لتغيير المناظر •
- للتمتع بمجالسة الآخرين •
- لشرب فنجان من الشاي •
- للعب الطاولة أو الدومينو •
- لمجرد الاسترخاء •
- لقضاء الوقت •
- لأسباب تتعلق بالعمل •
- بحكم العادة •

ان الاجابات المختلفة عن هذه العبارات بصحيح خطأ تدل على أنواع مختلفة من انماط السلوك الانسانى •

مثال آخر أكثر وضوحا عن تدخين السجائر ، وقد طلب من المستقصى منهم ذكر ما اذا كانت كل عبارة صحيحة جدا ، غير صحيحة ، أو غير صحيحة جدا •

١ - غالبا ما تساعدنى السجارة على التركيز فى التفكير •

٢ - عندما أكون فى حالة توتر عصبى تساعدنى السجارة على الهدوء

٣ - دائما أجسد السيجارة أكثر شيء ممتع فى الصباح أو آخر شيء فى المساء .

٤ - عند المناقشة مع أحد لا أعلم لماذا أجد التدخين ييسر الحديث .

٥ - لا أستطيع الشعور بلذة الطعام الا اذا أعقبته سيجارة .

٦ - التدخين بالنسبة لى شيء أفعله ولكنه لا يعطينى أى متعة .

٧ - اننى أدخن لأنى حقيقة أتمتع بالتدخين .

٨ - أحب الأوقات الى للتمتع بالسيجارة هو حين استرخى بعد انتهاء عمل اليوم .

وقد اتضح من تلك الدراسة أن هناك مجموعتين أساسيتين من المدخنين هؤلاء الذين أجابوا - صحيح أو صحيح جدا - للأسئلة أرقام ١ ، ٢ ، ٤ . المجموعة الثانية التى أجابت بغير صحيح لباقي الأسئلة . المجموعة الأولى تحصل من التدخين على راحة عصبية ونفسية . والمجموعة الثانية تحصل من التدخين على متعة حقيقية ايجابية .

فى المثالين السابقين فان الأسئلة قد وضعت فى صيغة « انا » ولكن فى بعض الأحيان قد تكون الأسئلة أكثر موضوعية اذا وضعت فى صيغة الشخص الغائب كالأمثلة التالية :

- أغلب الحوادث تنشأ بسبب الأشخاص الذين يقودون سياراتهم بسرعة .

- يجب أن يكون هناك حد أعلى للسرعة مثلا ٧٠ كيلومترا فى الساعة .

- حين يرغب السائق فى تجاوز السيارة التى أمامه ينبغى أن يفعل هذا بأقصى سرعة .

وتختلف طرق قياس حدة الاتجاه اختلافا كبيرا من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج ، مثلا خمسة موافق وعشرة غير موافق ، الى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل تحليل العوامل . ومن ناحية أخرى فان نفس أسلوب البحث يمكن استخدامه لاستجلاء بعض نواحي الشخصية وليس مجرد الاتجاهات .

وينبغى التأكيد بأن تلك الاختبارات الأخيرة تحتاج الى عينات كبيرة نسبيا حتى يمكن تعميم النتائج المحققة منها .

فى بحث اخر جمعت عينة من ربوات البيوت وقدمت لهن قائمة تحتوى على بعض الأصناف التى تشتريها ربة البيت وأعطيت لهن التعليمات التالية

« اقرنى القائمة المرافقة . تخيلى نفسك فى الموقف ذاته بأقصى قدر ممكن حتى تستطيعى تصور السيدة التى قامت بشراء الأصناف ثم اكتبى وصفاً مختصراً لشخصيتها وخصائصها ، وعلى قدر الامكان وضعى العوامل التى أثرت على حكمك »

– رطل ونصف هامبورجر ( أكلة أمريكية شعبية )

– ٢ رغيف عيش •

– حزمة جزر •

– علبة بيكنج بودر •

– علبة نسكافيه ( قهوة جاهزة تذاب فى الماء الساخن مباشرة )

– علبتين خوخ محفوظ •

– ٥ أرطال بطاطس •

وتدل النتائج ان ٥٠٪ من السيدات اللاتى قران القائمة وصفن السيدة التى اشترت تلك الأصناف بانها كسولة او فاشلة فى تخطيط مشتريات العائلة بدقة • وحتى تلك اللحظة كان من المستحيل التعرف على أى بنود القائمة التى سببت هذا الشعور • فى ذات الوقت عرضت نفس القائمة ( بتعبير واحد هو احلال اسم ماركة قهوة تعد بالطريقة العادية محل القهوة الجاهزة ) على عينة اخرى من ربوات البيوت • فى العينة الثانية لم تصنف أى ربة بيت السيدة المشتريه بانها كسولة وحوالى ١٢٪ وصفتها بالفشل فى تخطيط مشتريات العائلة وبالتالى فان الاستنتاج الواضح كان ان وجود اسم نسكافيه على القائمة هو السبب فى تلك الاتجاهات المعادية •

من ناحية أخرى فانه يمكن التوصل الى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خلال استخدام أسلوب الاستقصاء Survey وقد انتشر هذا الأسلوب خاصة فى مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين •

## تكوين الاتجاهات :

تلعب الاتجاهات كما اوضحنا دوراً أساسياً فى توجيه سلوك الفرد . ويهمنا الآن أن نعرض لعملية تكوين الاتجاهات باعتبارها من المحددات الأساسية للسلوك الانسانى من خلال الفروض الآتية :

– ١٦١ –

( م ١١ – السلوك الانسائى )

## الفرض الأول - « تتكون الاتجاهات في أثناء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة » :

لقد ذكرنا أن الفرد تعترضه درجات متفاوتة من اليسر أو الصعوبة في محاولاته لاشباع حاجاته ، فبعض تلك الحاجات يتم اشباعها دون مجهود يذكر والبعض الآخر تعترضه صعاب قد تحول دون اشباعه على الإطلاق . لذلك فإن تلك العملية تساعد الفرد على تكوين اتجاهاته حيال الأشياء والأشخاص الذين يتفاعل معهم أثناء محاولات الاشباع تلك . فتتكون لدى الشخص اتجاهات ايجابية أى في صالح الأشياء والأشخاص التي تساعد على اشباع حاجاته ، وبالعكس فإنه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه .

وتلك الاتجاهات التي يكونها الفرد أثناء محاولته اشباع حاجات معينة لن يقتصر دورها على توجيه سلوكه في مواقف الاشباع المماثلة ، ولكنها سوف تستمر في توجيه سلوكه في مواقف مختلفة ومتفاوتة ، اذ تصبح جزءاً من شخصيته الاجمالية . أى أن الفرد يستخدم تلك الاتجاهات في محاولاته لتحقيق أهدافه المختلفة . مثال ذلك السياسى الذى يكون اتجاهات في صالح مذهب سياسى معين في أثناء محاولته اشباع حاجاته للسلطة ، ثم يستخدم هذا الاتجاه كوسيلة لتحقيق أهداف وحاجات أخرى قد تختلف عن الحاجة الأصلية التي نشأ هذا الاتجاه بسببها .

## الفرض الثانى - « تتكون الاتجاهات طبقاً للمعلومات المتوافرة لدى الفرد عن موضوع معين » :

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في تكوين اتجاهات الأفراد الأمر الذى جعل الدول والحكومات تنشئ أجهزة خاصة للاعلام لنشر المعلومات التي تعتقد الدولة ضرورة ابلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة . فقد لا يعلم الناس في مجتمع أوروبى معين عن جرائم الصهيونية في فلسطين الأمر الذى يجعلهم لا يكونون اتجاهاً معيناً حيال تلك القضية ، ولكن اذا تمكنت الدول العربية من تزويد ذلك المجتمع بالحقائق فإن ذلك كفيل بخلق اتجاهات لدى أفراد ذلك المجتمع تناهر القضية العربية ضد اسرائيل وبالعكس لو كانت المعلومات التي تقدمها اسرائيل لهؤلاء الناس أكثر وأوفى ، فسوف يميلون الى تكوين اتجاهات مؤيدة لاسرائيل ضد العرب .

ولا شك أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانباً كبيراً من الاتجاهات غير السليمة التي يؤمنون بها . فقد يكون الأفراد اتجاهاتهم على



أساس معلومات مشوهة أو خاطئة الأمر الذي ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد . ومصدر أساسي من مصادر هذا القصور في المعلومات والحقائق هو سرعة معدل التغيير في الظروف والأحداث المحيطة بالإنسان في العصر الحديث . مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أولاً بأول أمراً صعباً للغاية . وبالتالي يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سادراً في سلوكه على أساس نفس الاتجاهات . مثال ذلك سكان المناطق الريفية الذين يعارضون في تعليم البنات ، أو الذين يعارضون في تعارف الشباب من الجنسين واختلاطهم قبل الزواج . ويصرون على نفس أساليب الزواج التقليدية .

ومما يزيد في المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجة إلى معلومات وحقائق عن موضوع معين فإنه قد يلجأ إلى المصدر الخاطئ لتلك المعلومات مما يترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة . كأن يلجأ القروي إلى أحد مدعي الطب ليحصل على معلوماته عن الطب والعلاج وبالتالي نجده يكتسب اتجاهات معادية لأساليب الطب الحديث ويفضل الوسائل البدائية في العلاج .

وعلى هذا الأساس نستطيع تفسير الخرافات والأوهام التي تسيطر على عقول الكثيرين . وبالتالي توجه سلوكهم . بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم اطلاعهم على حقائق الأمور أما لجهلهم بمصادر تلك الحقائق أو لاعتمادهم على مصادر خاطئة .

**الفرض الثالث - « تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التي ينتمي إليها » :**

إن ارتباط الإنسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التي يكونها حيال الموضوعات التي يدركها أي أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتمي إليها . ولا شك أن رغبة الفرد في الانتماء إلى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ أفكار الجماعة وقيمها أساساً لاتجاهاته . فالفرد الذي ينتمي إلى جماعة دينية لابد وأن تنعكس قيم تلك الجماعة الخلقية والاجتماعية على اتجاهاته ونظراته للأمور المختلفة . وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشأه أن هذا هو السبيل أمامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبولها له كعضو بها ، فإذا انحرف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه في أغلب الأحيان الطرد من الجماعة .

## تغيير الاتجاهات : Attitude Change

يمثل تغيير الاتجاهات هدفا من الأهداف الرئيسية التي يسعى الكثيرون إلى تحقيقه مع الآخرين . فالمدبر في المشروع الصناعي يهدف إلى تغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل والانتاج ودفعهم إلى زيادة الانتاجية أو هو يهدف إلى القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للإدارة وإحلال اتجاهات أخرى مواتية للإدارة محلها . نفس المشكلة تعترض السياسة والحكام الذين يرغبون في تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة . فالسياسة في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً قد يرغبون في تغيير الاتجاهات المعادية لأمريكا في دول آسيا وأفريقيا ، من ناحية أخرى فإن الاتحاد السوفييتي يهجم أن يدعم ويؤكد الاتجاهات المواتية له والسائدة بين أبناء تلك البلاد . وفي محيط العائلة أو الجماعة الصغيرة نجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه من هم في مراكز قيادية هي تغيير اتجاهات الأفراد حيال موضوعات أو اشخاص بالذات .

وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

١ - تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس . أي أن التغيير هنا يكون في درجة ايجابية أو سلبية الاتجاه أو إذا جاز استخدام التعبير « اتجاه الاتجاه » Direction مثال ذلك أن تحاول الإدارة في أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات اضافية بنفس فئات الأجر العادية إلى قبول لهذه السياسة . أو حين تحاول أمريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها إلى أخرى مواتية .

٢ - أن يتم التغيير في الاتجاه بمعنى تأكيد ايجابيته أو سلبه حيال موضوع معين . فالفرد قد يكون لديه اتجاه معادياً للاستعمار ولكنه إذا عرف المزيد عن آثار الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعوب فإنه يزداد في تصميمه على كراهيته وبالتالي يدعم ويتأكد اتجاهه المعادى . بنفس المنطق قد يحدث التغيير في اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لموضوع معين .

ولا شك أن قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتتباين تبعاً لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد . فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً . أي أن القابلية للتغيير تتناسب عكسياً مع شدة وتطرف الاتجاه . ففي بعض الأحيان تصل تلك الاتجاهات إلى درجة التعصب الذي يصعب معه أحداث أي تغيير فيه . مثال ذلك مؤيدو ومشجعو الأندية الرياضية الذين يتحمسون لناد

معين تحمسا يصل الى درجة التعصب والتطرف بحيث يصعب ان لم يستحل تغيير اتجاهاتهم نحو ذلك النادى .

كذلك فان القابلية للتغيير تتوقف على درجة بساطة او تعقيد الاتجاه ، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون اكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التى تنبنى على حقائق ومعلومات اكثر وادق . فالمواطن العربى العادى قد يتكون لديه اتجاه معاد للولايات المتحدة الأمريكية وذلك باعتبارها تكن العداء للدول العربية . مثل هذا الاتجاه قد يسهل تغييره اذا أحيط هذا المواطن بمعلومات تصور الولايات المتحدة الأمريكية فى شكل الدولة التى تساعد الدول العربية وتمنحها المعونات الاقتصادية وأنها لا تبغى بها شرا . على العكس من ذلك فلو كان هذا الاتجاه مبنيا على أساس فهم أعمق وأدق لطبيعة التنظيم الرأسمالى الأمريكى ، وكيف أن مصالح أمريكا تختلف وتتناقض بطبيعتها مع مصالح العرب ، وكيف أنها ( اى أمريكا ) قد أسهمت فى انشاء وتدعيم إسرائيل وهى التى تحيطها بالزرعية والحماية وتمدها بالموارد التى تمكنها من العدوان على الدول العربية . مثل هذا الاتجاه المركب يصعب تغييره مهما أضيف من معلومات الى الشخص حيث أن الأساس القائم عليه الاتجاه صلب أصلا . أى أنه يصعب على هذا المواطن أن يعبر اتجاهه فى صالح أمريكا ، بل على العكس فان هذالاتجاهات المركبة تكون اقرب الى التغيير من النوع الثانى أى التدعيم والتأكيد فالمواطن العربى صاحب هذا الاتجاه المركب يسهل عليه تدعيم وتأكيد كراهيته ومعاداته للولايات المتحدة عن أن يسير فى الاتجاه المخالف أى موالة أمريكا وتأييدها .

من ناحية أخرى فان تغيير الاتجاه واحلال اتجاه آخر محله يتوقف على مدى التوافق بين هذا الاتجاه الجديد وباقى الاتجاهات الأخرى التى تكون التنظيم الاتجاهى للفرد Attitude System .

وهناك بعض العلاقات التى تربط بين القابلية لتغيير الاتجاهات وبين صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه . مثلا الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الذكاء يكونون على استعداد أكثر لتغيير اتجاههم حيث أن لديهم القدرة على ادراك التغيير الذى يكون قد حدث وبالتالي فهم على استعداد لاعادة التفكير فى اتجاهاتهم وتغييرها بما يتفق مع الظروف الجديدة . وعلى العكس من ذلك فان الأشخاص الأقل ذكاء تقل قدرتهم على تغيير اتجاهاتهم .

كذلك فالأفراد يختلفون فى قابليتهم للتأثر بالآخرين والاقتناع بوجهات نظرهم . وبالتالي فهم يتباينون فى قابليتهم لتغيير اتجاهاتهم تحت ضغط

الآخرين . كذلك فان ارتباط الفرد بالجماعة التى ينتمى اليها تحدد درجة قبوله لتغيير اتجاهاته تحت ضغط الجماعة . فالفرد الذى يعتمد اساسا على الجماعة فى اشباع حاجاته يجد نفسه مضطرا لتغيير اتجاهاته بما يتفق ورأى الجماعة ، على العكس فان الفرد الأكثر استقلالا عن الجماعة يتمكن من المحافظة على اتجاهاته دون تغيير .

ويتم تغيير الاتجاهات الفردية بطريقة تماثل تقريبا عملية تكوين الاتجاهات . كذلك فان تأثير الجماعات التى ينتمى اليها الفرد فى تغيير الاتجاهات أمر واضح . وأخيرا فان تغيير الاتجاهات يتم بفعل التغيير الذى يحدث فى شخصية الفرد ذاته .

ومن المعروف أن اتجاه ودرجة التغيير فى الاتجاهات كنتيجة للمزيد من المعلومات يتوقفان على طبيعة الموقف الذى يحصل فيه الشخص على تلك المعلومات الجديدة ، وعلى مصدرها وأسلوبها ودرجة ثقة الفرد فيها . ففى بعض الأحيان يحصل الانسان على معلومات جديدة الا انها لا تنتج تغييرا فى اتجاهاته حيال موضوع معين حيث أنه لا يثق فى مصدر تلك المعلومات . مثال ذلك أن يقرأ المواطن العربى المعادى لأمريكا صحيفة تشيد بسياسة أمريكا وأخلاصها للدول العربية ولكن علمه بأن تلك الصحيفة تمويلها المخابرات الأمريكية يجعله يرفض اتخاذها كأساس لتكوين أو تغيير اتجاهاته حيال أمريكا . نفس الشيء بالنسبة للمستهلك الذى تصله معلومات عن سلعة معينة تصفها بأنها الأحسن والأفضل وبرغم اتجاهه لعدم شراء تلك السلعة ، فان المعلومات الجديدة لا تنجح فى اقناعه بشرائها حيث أن مصدرها هو المنتج الأسمى لتلك السلعة وبالتالي تؤخذ تلك المعلومات على أنها دعاية غير صادقة ولعل ذلك هو السبب الأساسى فى فشل كثير من الجهود الاعلانية فى تحقيق أى تغيير يذكر فى اتجاهات المستهلكين نظرا لعدم ثقة المستهلك بمصدر تلك المعلومات . من ناحية أخرى فان أسلوب تقديم المعلومات الجديدة ووسيلة توصيلها الى الشخص يلعبان دورا أساسيا فى تحديد مدى قبوله لها كأساس لتغيير اتجاهاته .

## الفصل الخامس

### الشخصية

#### PERSONALITY

السلوك الاجتماعي مصدره التفاعل بين الفرد والبيئة . ومن ثم فإن البحث عن مفهوم محدد للشخصية الانسانية ( تعبيراً عن الفرد ) كان دائماً من مواضيع الدراسة الأساسية في علم النفس الاجتماعي . وكان من نتيجة هذا الاهتمام بتجديد ماهية الشخصية الانسانية وتعريف أبعادها أن تعددت وجهات النظر واختلفت الآراء حتى أن البورت (١) وجد عدداً من تعاريف الشخصية يربو على الخمسين .

ويقصد بالشخصية مجموعة الخصائص التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك .

«Personality is a description of those properties of a person that specify his potentialities for action» (٢)

بمعنى آخر فإن تعبير الشخصية يشير الى كيفية تنظيم الأنماط السلوكية للفرد في نظام متكامل System يميز الانسان في تفاعله مع الآخرين .

ويركز جوردون البورت (٢) على النظر الى الشخصية الانسانية باعتبارها نظاماً مفتوحاً Open System أي متفاعلاً مع البيئة المحيطة .

(١) راجع د . سعد جلال - المرجع في علم النفس ، دار المعارف بمصر . سنة ١٩٦٨ ص ٥٢٩ .

(٢) Sears, A., Theoretical Framework for Personality and Social Behavior, The American Psychologist, 1951, 6, 476-84.

(٣) Allport, G. W., Becoming — Basic Considerations for a Psychology of Personality, N. Haven : Yale University Press, 1953.

من هذه التعريفات لمفهوم الشخصية نستطيع أن تحدد بعض الأركان الرئيسية المميزة للشخصية الانسانية .

١ - التميز : بمعنى ان الشخصية الانسانية تختلف من فرد لآخر . فكل فرد يتميز بخصائص شخصية تخالف تلك الميزة لغيره من الأفراد .

٢ - الحركية : ان الشخصية هي نتاج العلاقة الحركية المستمرة بين الانسان والبيئة المحيطة به . أى أننا لا نستطيع تصور وجود خصائص شخصية تميز الطفل الوليد حيث ينعدم التفاعل الواعى بينه وبين بيئته . فالشخصية الانسانية اذن نتيجة للتفاعل الاجتماعى .

٣ - الشمول : فالشخصية الانسانية تنتظم سمات Traits وخصائص الفرد جميعا وتمثل التنظيم الفريد المتميز لاستعداداته للسلوك فى المواقف المختلفة .

وقد اختلفت آراء علماء النفس فى تفسير الشخصية الانسانية واسلوب نشأتها وتطورها . وسوف نعرض سريعا لبعض الأفكار الأساسية فى هذا المجال .

#### ١ - نظرية الأنماط :

وهي محاولة لتفسير الشخصية الانسانية من خلال تقسيمها الى أنماط . والنمط يشير الى الاطار العام الذى يميز الفرد عن غيره من حيث التكوين الجسمانى والنفسى . وقد افترضت أغلب نظريات الأنماط وجود استعداد وراثى عند الفرد لاتباع نمط محدد .

وتنقسم الأنماط التى يصنف الأفراد تبعاً لها الى الأنواع الآتية :

- ١ - الأنماط المزاجية .
- ٢ - أنماط الجسمانية .
- ٣ - الأنماط النفسية .

ولعل النوع الأخير من الأنماط أكثر قبولا بين علماء النفس من حيث ان احتمال وجود علاقة بين التكوين النفسى للشخص وبين أنواع سلوكه هو احتمال قسائم بدرجة معقولة . ويقسم يونج Young (١) الأفراد الى نمطين أساسيين :

---

(١) Young, K., Personality and Problems of Adjustment, (١)  
N.Y. : Appleton Century — Grofts, 1952.

(١٠) النمط الانطوائى الذى يركز على حياته الذاتية ويتجه بتفكيره وسلوكه الى تأكيد ذاته، وتدعيمها .

(ب) النمط الانبساطى الذى يتعامل مع العالم الخارجى ويتفاعل معه بدرجة أكبر .

٤ - الأنماط الاجتماعية :

ونحنها الأنماط التالية (١) :

• النمط العلمى (١)

• النمط البرهيمى (ب)

• النمط المبتكر (ج)

• النمط الجمالى (د)

• النمط الدينى (هـ)

وقد وجهت انتقادات عديدة الى نظريات الأنماط فى تفسير الشخصية ومؤدى تلك الانتقادات ان تلك النظريات تغفل حقيقة تعدد العناصر التى تتكون منها الشخصية الانسانية وتركز على جانب واحد من تلك العناصر كالناحية النفسية او الاجتماعية او الجسمانية .

٢ - نظرية السمات :

يرى بعض علماء النفس أنه يمكن تفسير الشخصية الانسانية من خلا التعرف على السمات النفسية او الخصائص Traits الأساسية التى تميز الفرد عن غيره من الأفراد . فالشخصية هى مجموع تلك السمات او الخصائص واستنادا الى هذا المفهوم عن الخصائص قسمت كارن هورنى Karen Horney (٢) الأفراد الى فئات ثلاث تبعا لخصائصهم فى الإستجابة للتفاعل مع الآخرين كالاتى :

(١) د . سعد جلال - المرجع السابق ص ٥٢٧ .

(٢) Karen Horney, Our inner conflicts, N.Y. : Norton, 1964.

## ١ - الفئة الايجابية .

## ٢ - الفئة النافرة .

## ٣ - الفئة السلبية .

تتميز الفئة الاولى من الأفراد برغبة في الالتقاء بالناس والتفاعل معهم . ترى الفرد من تلك الفئة يبحث دائما عن رفيق أو صديق ويسعى لكسب حب وتعاون الآخرين . وبالتالي تجده على استعداد للتعاون والتفاعل مع الناس ، ويشعر برغبة في أن يصبح محل اهتمام ورعاية الآخرين .

أما الشخص الذي يتميز بالنفور كخاصية تحدد استجابته للتفاعل مع الآخرين فيتصف أساسا برغبة في العدوان والمنافسة . انه يدرك العالم من وجهة نظر دارونية ، أي البقاء للأقوى . وبالتالي فهو يسعى الى تحقيق مصالحه الشخصية بغض النظر عن أي اعتبار آخر ، تراد ببغى القوة والسيطرة والنفوذ بأي وسيلة وباستخدام أي سبيل . من هنا تنشأ لديه الرغبة في استغلال الآخرين واخضاعهم لخدمة مصالحه ، ولذلك تجده يفكر في أي موقف انساني من زاوية منفعه الشخصية وما يستطيع أن يحصل عليه من هذا الموقف .

أما الفئة الثالثة وهي السلبية فيتصف أفرادها برغبة في الانعزال والانطوائية يتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين ولا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر . هذا النوع من الأفراد يتميز بحاجة أساسية الى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتي يمثل سبيله الأساسي في الحياة .

ولا شك أن هذا التقسيم للخصائص الشخصية في الاستجابة للتفاعل مع الآخرين يمثل تبسيطا واضحا ، الا انه يشرح المفكرة الأساسية التي تريد توضيحها هنا ، هي أن الأفراد كما يختلفون في أفكارهم ومذركاتهم وكما يتباينون في دوافعهم والأهداف التي يسعى كل منهم الى تحقيقها . فانهم أيضا يختلفون في صفاتهم الشخصية التي تعدد استعدادهم للاستجابة للتفاعل مع الآخرين . وكما ان الأفكار والادراك تؤثر على السلوك ، وب نفس المنطق رأينا كيف أن الدوافع والأهداف تساعد على توجيه هذا السلوك وتحديد قوته ومداه ، فان خصائص الشخصية تحدد هي الأخرى السلوك الانساني وتؤثر عليه حيث ان هذا السلوك يتم بالدرجة الاولى في محيط اجتماعي ويتخذ أوضاعه الأساسية في شكل تأثير واستجابة بين الأفراد .



وعلى هذا الأساس فقد اتضح لعلماء السلوك ، أن السلوك الاجتماعي للأفراد يتأثر بتلك الخصائص التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين بطرق واضحة ومتميزة (١) . ونمو تلك الخصائص وتطورها في الفرد يرجع الى تفاعله مع بيئة اجتماعية محددة . وتجاربه وخبراته السابقة من حيث النجاح أو الفشل في اشباع حاجاته المختلفة .

أي ان جانبا من تلك الخصائص يكتسبها الفرد نتيجة لخبرته السابقة كما ان جانبا آخر منها يتحدد بفعل الموقف الانساني الذي يجد الشخص نفسه فيه . فهناك بعض المواقف التي لا يرى الفرد فيها بدا من الاستسلام والتهاون . كما ان بعض المواقف الأخرى قد تفرض على الفرد أن يبدأ بالعندوان . ولكن النقطة التي نريد تأكيدها هنا أنه بغض النظر عن طبيعة الموقف فان هناك أفرادا يظهرهم اتجاههم للاستسلام في عدد أكثر من المواقف أكثر من غيرهم ، وبالعكس فان هناك بعض الأفراد الذين يتميزون بخاصية عدوانية أكثر من غيرهم .

وهناك عدد لا نهائى من خصائص الشخصية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين وسوف نستعرض بعضا منها فيما يأتى :

**الكبرياء :** دفاع الشخص عن حقوقه ، حب المظهرية ، الثقة بالنفس الاعلام عن النفس في المواقف ( عكسها التواضع ) .

**السيطرة :** الشخص المسيطر يسمى الى القوة والنفوذ ، شديد المراس قوى الازادة ، يعطى الأوامر . يميل للقيادة ( الخضوع ) .

**المبادرة :** صاحب تلك الخاصية يميل الى تكوين الجماعات ويحب الظهور في مقدمة الحوادث والمواقف . يقدم الاقتراحات في الاجتماعات (السلبية) .

**الاستقلال :** الرغبة في رسم خطة الشخص بعيدا عن الآخرين ، اداء العمل بالطريقة التي يفضلها الشخص ( الاعتماد ) .

**الاقبال على الآخرين :** يصدق الآخرين ، لا يميل الى اصدار الأحكام على الناس ، يتغاضى عن نقاط الضعف في الآخرين ( رفض الآخرين ) .

---

Krech, Crutchfield and Ballachey op. cit., pp. 103-104. (١)

**الاجتماعية :** المشاركة فى النشاط الاجتماعى ، الميل الى البقاء فى صحبة الآخرين ، الانطلاق ( الانطوائية ) •

**المعطوف :** الشخص المعطوف يهتم بمشاعر الآخرين ورغباتهم . ويسلك مسلكا رحيما تجاه الآخرين ( اللامبالى ) •

**المنافس :** بعض الأفراد يرى فى كل موقف مجالا للمنافسة والتسابق ، يدرك الآخرون على أنهم منافسون تجب هزيمتهم •

تلك هى بعض الخصائص الشخصية الأساسية التى تحدد طريقة استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين فى المواقف الانسانية والسبيل الى التعرف على تلك الخصائص فى الأفراد المختلفين عادة هو الحصول على بيانات من الأفراد ذاتهم عن اتجاهاتهم للاستجابة فى مواقف مختلفة وتحليل تلك البيانات واستخلاص العوامل الأساسية المميزة لشخصياتهم (١) •

ولا شك أن التعرف على مجموعة الصفات والخصائص التى تميز أحد الأفراد تساعد على تفسير سلوكه بل التنبؤ بهذا السلوك فى المواقف المختلفة • من ناحية أخرى فإن الكشف عن بعض الشروط التى تحكم تلك الصفات والخصائص تجعلها أكثر فائدة فى تفسير السلوك وتوضيحه • من أهم تلك الشروط ما يلى :

١ - درجة استقرار الخاصية وثباتها Stability بمعنى استمرار الفرد فى اظهار نفس الخاصية فى المواقف المتعاقبة • كلما زاد استقرار الخاصية فى الفرد ، كان الاعتماد عليها فى تفسير سلوكه أكبر ، وكان التنبؤ بهذا السلوك أيسر •

٢ - مدى شمول الخاصية أى درجة ظهورها فى مواقف السلوك المختلفة • فبعض الخصائص تظهر تقريبا فى كل تصرفات الفرد ، بينما تنحصر بعض الصفات الأخرى فى عدد من المواقف •

٣ - التوافق Consistency بمعنى هل تظهر تلك الخاصية فى كل مظاهر السلوك المتشابهة • لنأخذ مثلا خاصية التنافس ، فقد تؤثر تلك الخاصية على سلوك الفرد حين محاولة الوصول الى مركز أعلى فى العمل ، أو الحصول

---

(١) يستخدم فى هذا الميدان أسلوب احصائى هو تحليل العوامل أو :  
Factor Analysis

على مركز اجتماعى معين ، بينما لا تؤثر على سلوكه حين محاولة دخول أحد المحال العامة مثلا • أى أن بعض المواقف التى تدعو الى التنافس لا تثير فى الفرد تلك الخاصية التنافسية • لذا يجب تحديد تلك المواقف التى يظهر فيها الفرد طبيعته التنافسية حيث أن هذا التحديد يفيد فى تفسير سلوكه •

ناحية أخرى مهمة تتعلق بتلك الخصائص الفردية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين ، أن السلوك الانسانى لا يخضع فى أغلب الأحيان لتأثير واحدة فقط من تلك الخصائص ، بل أن عددا منها يتفاعل دائما لتحديد نمط السلوك الذى يتبعه الفرد •

وهناك علاقة أساسية بين نجاح الفرد أو فشله فى اشباع حاجاته ، وبين مجموعة الخصائص التى تتكون لديه فى استجابته للتفاعل مع الآخرين • فالاحتياجات التى ينجح الفرد فى اشباعها ييسر وسهولة لا تمثل مشكلة • بل تتضاءل فى أهميتها كموجة ومحدد للسلوك ، كذلك فإن الاشباع السريع لتلك الحاجات يؤدى الى أن يكتسب الفرد خصائص مثل الثقة بالنفس أو مزيد من التطلعات ، وسوف تنعكس تلك الآثار على مدى استعدادده للاستجابة للتفاعل مع الناس • من ناحية أخرى فإن مثل هذا الاشباع السريع السهل للحاجات الذى لا يتطلب من الفرد مجهودا يذكر قد يؤدى الى أن يبالغ الفرد فى تقدير طاقاته وقدرته ، وينعكس هذا بلا شك فى طريقة تعامله مع الناس ، أى فى أنماط سلوكه • إلا أن الفرد لا يتمكن دائما من اشباع كل حاجاته بنفس الدرجة من السهولة واليسر • بل فى كثير من الأحيان يعترض سبيل هذا الاشباع عدد من العوائق تختلف فى مداها من مجرد تأخير الاشباع الى استحالة فى بعض الأحيان • وتؤدى هذه العوائق الى اصابة الفرد بما يسمى « الاحباط ، Frustration • والاحباط ( أى اعاقة تقدم الفرد فى سبيل الحصول على أهدافه ) أمر مألوف فى الحياة العادية للانسان • وتباين أسباب الاحباط ولكنها ترتد أساسا الى :

١ - الظروف المادية والاجتماعية غير المواتية •

٢ - نقص قدرات الشخص المادية والذهنية •

فقد تقف ظروف المجتمع المادية ( مثل نقص الموارد والامكانيات أو طبيعة المناخ ) أو الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليد حائل دون الفرد واشباع بعض حاجاته كما قد يعود العائق الى الفرد نفسه الذى قد تمتد طريقة تكوينه النفسى أو الفسيولوجى من تحقيق أهدافه •

وما يهمنى هنا هو تأثير الاحباط على خصائص الفرد . وبصفة عامة قد يؤدي فشل الفرد فى اشباع حاجاته الى تغيرات بناءة وخلافه فى تفكيره . والى ابتكاره لأساليب جديدة للحصول على اهدافه وقد ينطوى هذا على اكتساب خصائص شخصية جديدة . من ناحية أخرى قد يؤدي هذا الاحباط الى القنوط أو اليأس وما يصاحبه من توتر عصبي واضطرابات نفسية ، وبالتالي الى سلوك غير طبيعى وانهيار فى شخصية الانسان . فى مثل تلك الأحوال يلجأ الانسان الى بعض الأساليب الدفاعية Defensive Reactions من أجل حماية شخصيته وتأكيد تصوره لنفسه وحماية سمعة الفرد والابقاء على احترام الشخص لذاته . وقد يؤدي الالتجاء الى تلك الأساليب الدفاعية الى تنمية بعض الخصائص والصفات الشخصية المتطرفة مثل العدوانية ، الانطوائية ورفض الآخرين وما الى ذلك ، وفيما يلي بعض تلك الخصائص المهمة :

#### ١ - العدوانية : Aggression

تتمثل الأفعال العدوانية فى الغضب ، والعنف المادى ضد الأفراد والأشياء ، والمهم هنا أن تلك الأفعال العدوانية لا تنصب على عاتق الأشياء فحسب ، بل قد تصيب غيرها من الأشياء والأشخاص ، فالموظف الذى تسبب رئيسه فى حرمانه من ترقية مثلاً ، يعود الى بيته ليصيب غضبه على زوجته وأولاده . وفى بعض الأحيان قد يصب الشخص غضبه على نفسه .

#### ٢ - التراجع : Regression

قد يؤدي الاحباط الى التراجع بمعنى التجاء الشخص الى أنماط سلوكية لا تتصف بالنضج ولا تتفق مع طبيعة الفرد . مثال ذلك النكوص الى الطفولة .

#### ٣ - الانسحاب : Withdrawal

قد يحاول الشخص علاج حالة الاحباط بالانسحاب تماماً من الموقف الذى أدى الى فشله فى تحقيق اهدافه . فالطالب الذى يفشل فى دراسته قد يترك الجامعة ويبحث له عن عمل . أو الشاب الذى فشل فى زواجه الأول قد يضرب عن الزواج تماماً ، وفى بعض الأحيان قد لا يستطيع الفرد الانسحاب تماماً من الموقف ، فى هذه الحالة فإنه يمتنع عن المشاركة فى المواقف .

فالسبب الذى يفشل فى تغيير وزارته فانه ان لم ينسحب تماما من الوزارة فهو يمتنع عن المشاركة فى اعمالها .

#### ٤ - القنسى : Repression

ان الفرد الذى يفشل فى اشباع حاجة أو تحقيق هدف قد يجد علاجه فى تناسى الموقف بالكامل وضغط تلك الحاجة وانماجها فى منطقة اللاشعور ، فالمرشح الذى يفشل فى الانتخابات يحاول أن يتناسى أى شيء عنها ويرفض أى شيء قد يذكره بها .

تلك الخصائص الناتجة عن الفشل فى اشباع الحاجات وتحقيق الأهداف قد تأخذ أيضا شكل التبرير حيث يحاول الفرد تبرير فشله ، أو الاسقاط Projection حين يلقي الفرد اللوم على الآخرين لفشله فى اشباع حاجاته .

لقد أوضحنا حتى الآن ثلاث حقائق أساسية عن السلوك الإنسانى :

- ١ - أن هذا السلوك يتأثر بأفكار الفرد ومدركاته .
- ٢ - أن السلوك يتأثر بدوافع الإنسان وأهدافه .
- ٣ - أن خصائص الفرد الشخصية من حيث استعداده للاستجابة للتفاعل مع الآخرين تؤثر بدورها على السلوك الفردى . وما نود أن نضيفه الآن ، أن تلك المؤثرات لا تعمل منفصلة ولا منعزلة عن بعضها البعض لتحديد السلوك .

#### خلاصة :

ان خصائص الفرد تعمل على تحديد الأحكام التى يصدرها على العالم المحيط به . وتلك الخصائص تمثل جوانب الشخصية الكلية للفرد ونعمل على تحديد طبيعة الفرد واتجاهات سلوكه ، هل هو حريص فى الانفاق ، هل هو مخاطر وجريء أم متحفظ متردد وهكذا .

وهناك عدة مبادئ تستخدم لتحديد طبيعة خصائص الشخصية وإبراز دورها وأهميتها فى تحديد السلوك :

- ١ - أن الخاصية شيء له وجود حقيقى فى تكوين الإنسان يعاثل وجود.

العادات مثلا . فالعادة هي نمط للسلوك يتكرر دون تفكير كبير ، والخاصية يمكن النظر إليها على أنها عادة شاملة أو عامة في تكوين الفرد .

٢ - أن الخاصية في حقيقة الأمر هي مجموعة مترابطة من العادات السلوكية التي تتفاعل وتسهم بطريقة جماعية في تحديد نمط سلوك الفرد .  
فإن إنسان له مجموعات متعددة من العادات ، كعادة المساومة في السعر حين الشراء ، وعادة التسويق والبحث المستمر قبل شراء أى سلعة . وعادة سؤال أكثر من فرد سبق له استعمال سلعة معينة قبل شراء نفس السلعة ، كبل تلك العادات يمكن إثبات ارتباطها ببعض ، وبالتالي تكون تلك المجموعة من العادات المتلازمة والمترابطة خاصية أساسية من خصائص شخصية هذا الفرد .

٣ - أن الخاصية تتميز بالحركة والنشاط ، بمعنى أن لها القدرة على تحريك السلوك وتوجيهه في اتجاهات محددة . وعلى هذا الأساس فإنه يمكن النظر إلى الخاصية على أنها نوع من القوى الدافعة المحددة السلوك .

٤ - في كثير من الأحيان يمكن للباحث إثبات وجود خصائص الشخصية ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة للسلوك ، أو دراسة أنماط السلوك السابقة . ومن ناحية أخرى فإن إثبات وجود الخاصية يمكن أن يتم باستخدام الأساليب الإحصائية التي تثبت وجود ارتباط بين الأفعال ومظاهر السلوك المختلفة .

٥ - وهناك معيار آخر يستخدم في تحديد طبيعة الخصائص ، ذلك أنها ليست منفصلة عن بعضها تمام الانفصال . وهذا التزاوج أو التفاعل والترابط بين خصائص الشخصية المختلفة ينتج عنه ميل الفرد إلى السلوك بطريقة متكاملة ومتماثلة ، وعلى هذا الأساس فإنه يصعب الفصل بين خصائص الشخصية المختلفة بل يمكن النظر إليها على أنها تكون اتجاهها عاما للسلوك يتبعه الفرد .

٦ - وينبغي أن نؤكد هنا أن خصائص الشخصية تختلف في معناها ووظيفتها عن الصفات الأخلاقية للشخص . فالأمانة ، الصدق ، الاخلاص ، الصراحة بينما تمثل عادات أخلاقية إلا أنها تعتبر خصائص للشخصية بالدرجة الأولى وبصرف النظر عن معناها الأخلاقي .

أن الحديث عن خصائص الشخصية أو صفه "سلوك" يمكن تلخيصه في أن لكل فرد طرقا محددة ومستقلة في الاستجابة للظروف المحيطة به وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد ملامح شخصية الفرد من خلال دراسة أساليب

سلوكه ، فالفرد قد يكون لبقا فى الحديث ، خجولا ، شجاعا ، مهذبا او ما الى ذلك . وتلك الصفات ما هى الا خصائص الشخصية وصفات السلوك لفرد معين . وتلك الخصائص تعتبر مميزات ثابتة لأنماط السلوك .

وتتميز الخصائص بأنها لا تتجه الى شئ معين بالضرورة ، فالشخص قد يتميز بخاصة العدوانية بغض النظر عن الشئ موضع العدوان أو قد يتصف الفرد بالسماحة فى مختلف المواقف التى تعرض له دون نظر الى الظروف الموضوعية لكل وقف .

### وجهة نظر متكاملة عن طبيعة الشخصية الانسانية :

١ - ان الشخصية الانسانية تتركب من أجزاء مختلفة كل منها يؤدى دورا محددا ويسهم فى حماية الشخصية الكلية . فالشخصية الانسانية ليست مجرد مجموع سمات الشخص أو خصائصه ، ولكنه تنظيم حركى ( ديناميكى ) يجمع تلك الصفات ويسمح بتفاعلها بعضها مع بعض .

٢ - ان مكونات الشخصية الانسانية ترتبط ببعضها البعض حيث يعتمد كل جزء على الأجزاء الأخرى لضمان البقاء Survival . وتصبح الشخصية الانسانية فى حالة توازن داخلى Internal Balance عندما تكون مكوناتها فى حالة تناسق وتعاون ، كما تكون الشخصية فى حالة توازن خارجى External Balance عندما تكون متجانسة ومتفقة مع البيئة المحيطة .

وعلى هذا الأساس يمكن النظر الى الشخصية الانسانية باعتبارها نظاما مفتوحا Open System حيث يؤثر التغير فى أحد أجزائها على الأجزاء الأخرى ، كذلك تتأثر بالتغيرات فى البيئة المحيطة .

٣ - فى حالة اختلال التوازن الداخلى للشخصية فإنها تسعى لاستعادته وبذلك تصبح الشخصية معدلة أو Adjusted ، كذلك هى تسعى لاستعادة التلاؤم مع البيئة حال حدوث ما يخل بتوازنها الخارجى ومن ثم تصبح الشخصية متكيفة أو متلائمة أو Adapted .

٤ - تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الانسان وحيويته ومصدر تلك الطاقة والحيوية هو الحاجات الانسانية التى تسعى الانسان الى اشباعها والتى

يتولد عنها حالة من القلق أو التوتر تنشئ السلوك حتى يتحقق الهدف ويتم الاشباع مما يؤدي الى انتهاء التوتر أو التخفيف من حدته .

٥ - الى جانب الحاجات الانسانية ، فهناك القدرات الانسانية Abilities وهي الوسائل التي يعبر بها الانسان عن حاجاته ويعمل على اشباعها . وتلك القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات Needs وبين البيئة Environment وتقسم القدرات الى ثلاثة انواع هي :

(١) قدرات عقلية Cognitive

(ب) قدرات عضلية Motor

(ج) وقدرات عاطفية Feeling

٦ - تتجمع تلك الصفات أو الخصائص الانسانية وتتنظم الشخصية في مفهوم « الانا » أو « الذات » The Self .

ان الحاجات والقدرات الانسانية لا تختلف من حيث النوع من فرد لآخر ، ولكن طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها بعضها ببعض تختلف من انسان لآخر وهذا هو مفهوم « الذات » .

٧ - للانسان قدرة على الدفاع عن ذاته ووحدة شخصيته بالالتجاء الى مجموعة من الأساليب الدفاعية Defense Mechanisms منها :

(١) العدوانية Aggression

(ب) الشعور بالذنب Guilt (عدوانية ضد الذات)

(ج) الإنكار Denial

(د) النكوص الى اللاشعور Repression

(هـ) الكبت اللاشعوري Supression

(و) الكبت الواعي أو التحريم Inhibition

(ز) التبرير Rationalization

(ح) الإسقاط Projection (القاء اللوم على الآخرين)



٨ - يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة فى الصفات الانسانية وتكوين عالم خاص بالفرد .

٩ - يسعى الانسان بصفة عامة الى تحقيق ذاته Self-actualization وعلى هذا الأساس نجد الشخصية الانسانية تمر بالاطوار الآتية :

( ١ ) تتطور من حالة السلبية فى عهد الطفولة الى حالة نشاط متزايد كلما كبر سن الفرد .

(ب) تتطور الشخصية من الاعتماد على الآخرين الى الاستقلال والاعتماد على النفس .

(ج) تتطور الشخصية من خلال زيادة وتنوع اساليب السلوك المتاحة للفرد .

( د ) تميل الرغبات والاهتمامات الى التطور من حالة عدم الاستقرار والتقلب التى تصاحب الشخصية الانسانية فى عهد الطفولة الى حالة من التعمق والاستقرار . أى تميل الشخصية الى النضج الفكرى والعاطفى .

( هـ ) يبدأ الانسان فى ادراك ذاته والتعرف على اهميته كإنسان مستقل

تلك هى اهم الصفات او الملامح التى تصف الشخصية الانسانية ، ومنها  
نخرج بأن الانسان يسلك بوحى من حاجاته وادراكه للعالم المحيط به ، وأنه  
يسعى الى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها . كذلك نلاحظ ان الشخصية  
الانسانية تميل باستمرار الى التطور والنضج . وأن صفات الاستقلال والتسلط  
والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته .



## الباب الثالث

### المحددات الاجتماعية والحضارية للسلوك

#### Social and Cultural Determinants of Behavior

يواجه الانسان مواقف اجتماعية متعددة تربطه فيها علاقات بأفراد آخرين ومن ثم لابد لنا من أن نأخذ في الاعتبار آثار تلك العلاقات الاجتماعية في تحديد السلوك الفردي في كل موقف من المواقف التي تعرض للفرد . مثال ذلك مواقف البيع والشراء وعلاقات العمل . فلو تصورنا فردا معيناً له تكوين نفسي محدد الا أننا نستطيع تصور أنه سيلجأ الى أنماط مختلفة من السلوك في المواقف الاجتماعية المتباينة وفقاً لطبائع الأفراد الذين سيتفاعل معهم في تلك المواقف .

من ناحية أخرى ، فإن البيئة الاجتماعية ( مجموع العلاقات الاجتماعية المحيطة بالفرد ) تسهم في تشكيل التكوين النفسي للإنسان . فالفرد يستمد جانباً كبيراً من دوافعه واتجاهاته وخبراته وخصائص شخصيته من تفاعله مع بيئته أو ( بيئات محددة ) . كذلك تتلون قدرة الفرد على الإدراك ونظراته للأمور وفهمه لما يجري حوله بحسب ما يسود البيئة التي ينتمى إليها من أفكار ومفاهيم .



## الفصل الأول

### التفاعل الاجتماعي

#### Social Interaction

ان جانباً أساسياً من حياة الفرد ينقضى في اتصال وتفاعل مع الأفراد الآخرين في البيئة المباشرة المحيطة به . والتفاعل الاجتماعي هو عملية تبادلية Reciprocal مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين أو أكثر من الأفراد في مواقف اجتماعية مختلفة . وتلك الاتصالات تختلف في طبيعتها ، فهي إما أن تكون مادية Physical حين يؤدي الفرد للآخر شيئاً مادياً ( الطبيب مثلاً حين يعالج المريض ) أو قد يكون الاتصال رمزياً Symbolic وذلك حين يتبادل الأفراد المعاني والرموز بين بعضهم البعض باستخدام اللغة وغيرها من أساليب التعبير الرمزي كالإيماءات .

وعلاقة التفاعل الاجتماعي بالسلوك الانساني أساسية وهامة حيث ان الفرد في عملية التفاعل يلعب أحد دورين أساسيين . الدور الأول هو دور المؤثر أى يحاول التأثير في سلوك الأطراف الأخرى في عملية التفاعل ، مثال ذلك القائد أو الرئيس حين يوجه التابعين أو الرؤوسين للسلوك في اتجاه محدد . والدور الثاني هو دور المستجيب Respondant أى أن الفرد يسلك وفقاً لتأثير شخص آخر . وبالتالي نستطيع القول بأن عملية التفاعل الاجتماعي هي من المحددات الأساسية للسلوك سواء بالنسبة للمؤثر أو المستجيب . فبالنسبة للأول يوفر التفاعل الاجتماعي فرصة لممارسة أنماط محددة من السلوك ، وبالنسبة للمستجيب فإن سلوكه يتشكل وفقاً لنمط سلوك الطرف المؤثر في العلاقة . ان أى إنسان في موقف التفاعل يحاول أن يأخذ سلوك الآخرين في اعتباره وبالتالي يحدد سلوكه الشخصي أو يعدله وفقاً لذلك . في العلاقات الاجتماعية السائدة . ولا يجب أن يغيب عن بالنا لحظة واحدة ما سبق أن أثبتناه سابقاً من حيث تأثير العوامل الفردية أو السيكولوجية الأساسية على سلوك الفرد . بمعنى أن الإنسان حين يتعرض لموقف اجتماعي يتفاعل فيه مع أفراد آخرين فإنه يكون متأثراً بكل خصائصه الشخصية التي

تحكم سلوكه كاندفاع والاتجاهات ، كذلك يلعب الإدراك دورا حاسما من حيث تكوين الفرد لانطباعات عن الأشخاص الآخرين الذين يقابلهم . ومن هنا فان عملية التفاعل الاجتماعى لا تؤدى الى خلق السلوك الفردى بقدر ما تعمل على تعديله واعادة توجيهه . فالطالب مثلا حين يذهب الى الجامعة فانه يذهب الى هناك محملا بكل صفاته وخصائصه الفردية ويحاول التصرف وفقا لتلك الصفات والاتجاهات ولكنه يواجه بوجود أفراد آخرين لهم صفاتهم واتجاهاتهم ، وبالتالي يصير التفاعل بين مجموعات مختلفة من الصفات والاتجاهات ويترتب على نتيجة هذا التفاعل طبيعة النمط السلوكى الذى يتخذه الفرد . نفس الشيء ينطبق على العامل الذى يلتحق بالعمل فى مصنع لأول مرة ، وقد يكون أتيا من الريف مثلا بكل خصائص الريفى وميوله السلوكية التى يمكن تمييزها . ولكن وجوده وسط بيئة صناعية جديدة تجعله يحاول التأقلم مع تلك البيئة الجديدة ، وذلك بتعديل أنماط سلوكه بما يتفق وتقاليد وعادات تلك البيئة . ولقد أوضحنا كيف أن الجماعة تؤثر على اتجاهات الفرد وميوله ، ولذلك يمكن اعتبار عملية التفاعل الاجتماعى بداية لتعديل السلوك وتغييره من خلال تغيير اتجاهات الفرد وعادات تفكيره .

وفى أى موقف تفاعل فالفرد أمامه سبيلين ، اما أن يحاول السيطرة على الموقف وتوجيه سلوك الآخرين ، أى أنه يحاول فرض اتجاهاته وأفكاره وأنماط سلوكه على الآخرين . واما أن يحاول الاستجابة الى سلوك فرد أو أفراد آخرين . ولا شك أن العامل الأساسى الذى يحدد ما اذا كان الفرد سيسلك أى السبيلين هو القوة النسبية Relative Power التى يتمتع بها الفرد فى العلاقة الاجتماعية وهى تقاس بدرجة اعتماد الآخرين عليه لاشباع حاجاتهم . فكلما زاد هذا الاعتماد زادت قوة الفرد أى كان فى استطاعته التأثير فى سلوك الأفراد الآخرين وتوجيه هذا السلوك فى الاتجاهات التى يحددها لهم . وبالعكس اذا قل اعتماد الأفراد عليه كان هذا دليلا على ضعف قوته وعدم استطاعته التأثير على سلوكهم .

ويلاحظ أن اثر التفاعل الاجتماعى على السلوك الفردى لا ينحصر فى المواقف التى تتسم بالمواجهة الشخصية بين الأفراد Face to Face بل انه يمتد أيضا الى مواقف أخرى قد يكون الفرد فيها منفردا ولكنه يتصرف اخذا فى الاعتبار شخصا آخر . مثال ذلك الكاتب الصحفى الذى يكتب مقالة ولكنه فى ذات الوقت يفكر فى رد الفعل لدى القراء ومدى قبولهم أو رفضهم لما تحويه من أفكار ، أو الرؤوس الذى يؤدى مهمة معينة ولكنه يتصرف وفقا للطريقة

التي يعتقد أن رئيسه يفضلها دون أن يكون هذا الرئيس موجودا معه أو الزوجة التي تذهب الى السوق لشراء بعض احتياجات الأسرة ولكنها طول الوقت تفكر في رد الفعل لدى زوجها وتحاول تحليل سلوكها في الحدود التي ترضى الزوج . في مثل هذه المواقف فان اثر التفاعل الاجتماعي على السلوك يكون واضحا برغم انعدام عنصر المواجهة الشخصية بين طرفي التفاعل .

ويعكس التفاعل الاجتماعي أثر عملية الاتصالات Communications أي تبادل المعلومات والآراء والمعاني بين الأفراد المختلفين . فعندما يتفاعل بعض الأفراد فهم يتبادلون بعض الرموز ذات المعاني مثل الكلمات ، والابتسامات ، والایماء والاشارات وما الى ذلك . وكل شخص يحاول تفسير معنى تلك الرموز التي تأتيه من شخص آخر ويتصرف طبقا لمفهومه عنها . فالمضيف الذي يبدأ في النظر الى ساعته ويكرر النظر على فترات متقاربة انما يرسل معنى خاصا لضيفه ان الوقت قد حان لانصرفهم فاذا لم يتبينوا هذا المعنى من حركاته فانه يستعمل أسلوبا آخر ان يبدأ في التثاؤب وابداء رغبته في النوم ، وهنا قد يشعر الضيوف بضرورة انتهاء الزيارة ويتصرفون على أساس هذا الفهم ، فالأفراد اذن أثناء عمليات التفاعل مع الآخرين يقومون دائما بعملية قراءة لتلك الاشارات والمعاني ، ويحددون سلوكهم وفقا لها ، ومن هنا يتضح أثر عملية التفاعل في توجيه السلوك الانساني .

وعملية التفاعل حركية Dynamic بمعنى أن تصرف واحد من أطرافها يؤثر على السلوك الآخر وتصرف هذا الأخير سيؤثر بالتالي على تصرف الطرف الأول ، وهكذا تستمر عمليات التأثير والتأثير المتبادل طالما استمر الموقف الاجتماعي الذي يجمعهما .

والتفاعل الاجتماعي ليس حتما أن يتم بين فردين اثنين . بل انه قد يتخذ شكلا جماعيا . وتتكون الجماعة حين يجتمع أكثر من فرد في محاولة لاشباع بعض حاجاتهم التي لا يستطيع واحد منهم اشباعها منفردا . ومن خلال التفاعل بين أعضاء الجماعة تتضح وتتكون لها عقيدة أو فكرة Ideology تجمع الأعضاء جميعا حيث تنظم اتجاهاتهم وسلوكهم وتؤثر على مدى اشباعهم لحاجاتهم . وفي أي جماعة من الجماعات ، تختلف أدوار Roles ومراكز Positions وقوى Powers الأعضاء المختلفين ، وهذا التباين والاختلاف يحدد طريقة عمل الجماعة ومدى تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأعضاء .

ويهمنا الآن أن نحدد المستويات التي يتم عليها التفاعل بين الأفراد :

## ١ - التفاعل بين الأفراد :

ان أبسط مظاهر التفاعل الاجتماعي يتم بين الأفراد - مثال ذلك التفاعل بين الزوج وزوجته ، بين الطالب والأستاذ ، الابن والاب ، والرئيس ومروسيه وهكذا - أي أن طرفي التفاعل فردان كل منهما يأخذ سلوك الآخر في اعتباره ، وبالتالي فكل منهما يؤثر في نفسه وفي الفرد الآخر . وأول أنواع التفاعل التي يدركها الانسان هو التفاعل بين الطفل وأمه حيث تمثل الأم تقريبا كل العالم الذي يستطيع الطفل ادراكه ، ونظرا لاعتماده الكامل عليها في اشباع حاجاته فان التفاعل يكون في البداية من طرف واحد هو الأم . وينمو الطفل واتساع مجاله الإدراكي يبدأ في الاسهام في عملية التفاعل ويبدأ في الاستجابة لأنماط سلوكها نحوه بأساليب سلوكية تقبلها الأم . وبإطراد نمو الطفل تتسع دائرة اتصالاته وتتنوع مواقف التفاعل بينه وبين أفراد أسرته أولا ثم مع أفراد من خارج محيط الأسرة . وفي كل تلك المواقف الاجتماعية يتعلم الانسان وتنسج مدركاته وتختلف الأدوار التي يقوم بها ( ابن ، طالب ، صديق ، مرووس ، زوج ، أب ... وهكذا ) وبالتالي تختلف أساليب تأثيره في الآخرين وتأثره بهم .

## ٢ - التفاعل بين الفرد والجماعات :

لقد عرفنا الجماعة بأنها اثنان أو أكثر يتفاعلون معا سواء بطريقة فعلية أو محتملة لمدة من الزمن يجمعهم في ذلك هدف واحد .

والتفاعل الاجتماعي قد يحدث بين الفرد من ناحية وجماعات مختلفة من الناس من جهة أخرى . مثال ذلك الأستاذ وجماعة الطلبة في قاعة المحاضرات ، الرئيس وجماعة المرووسين ، المدرب وفريق كرة القدم ، الامام وجماعة المصلين . في هذه المواقف فان الفرد يؤثر في الجماعة بدرجة أو بأخرى . وفي الوقت ذاته فانهم يستجيبون لرد الفعل لديهم . فالأستاذ حين يلقى محاضراته انما يؤثر في الطلبة وسلوكهم حياله تبعا لدرجة تمكنه من الموضوع الذي يتحدث عنه ، أسلوبه وطريقة القائه ، وسلوكه العام من حيث التجهيز أو البشر ، في ذات الوقت فان الأستاذ يتلقى معاني مختلفة من الطلبة من حيث درجة انتباههم وتبعيةهم للمحاضرة ، ومدى انصاتهم وهكذا . وعلى هذا نجد سلوك الفرد يتشكل ويتعدل تبعا لسلوك الجماعة ، كما أن سلوك الجماعة يتأثر بسلوك الفرد .

وكما سبق ان اوضحنا فان التفاعل الاجتماعي لا ينحصر في مواقف



المراجعة الشخصية بل يعتمد الى انواع أخرى من المواقف . وفي حالة الفرد والجماعة فان الجماعات تكون توقعات Expectations عن أسلوب السلوك الذي ينبغي على الفرد أن يسلكه ، وبالتالي فان الفرد حين يجابه موقفا يتطلب منه تصرفا معيناً يأخذ تلك التوقعات في اعتباره ويحاول تعديل سلوكه وفقاً لها . مرة أخرى نكرر أن مدى التزام الفرد بتلك التوقعات وأنماط السلوك التي تحددها الجماعة يتوقف على قوته النسبية Relative Power في جماعته إذ كلما زادت تلك القوة النسبية ارتفعت فرص الفرد للتحرر من تلك التوقعات بل وقد يتمكن من تغييرها تبعاً لرغباته هو وبالعكس .

### ٣ - التفاعل بين الفرد والثقافة العامة :

ونحن نعني بالثقافة العامة التقاليد وأنماط التفكير والسلوك التي تسود في مجتمع معين . والتفاعل بين الفرد والثقافة العامة يتم على نفس النسق الذي يتم فيه التفاعل بينه وبين الجماعة ، إذ تحدد الثقافة العامة مجموعة توقعات لما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد وبالتالي فانه يعدل من سلوكه ليتفق وتلك التوقعات . وكثيراً ما يحدث انحراف عن تلك التوقعات حين يثور الفرد على المجتمع ، ولا شك أن مثل تلك الثورات قد تنجح في بعض الأحيان ويتمكن الفرد من تغيير عادات وتقاليد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه ، ولكن في أغلب الأحيان تنجح أساليب الضغط الاجتماعي في عقاب الفرد المنحرف وإعادته الى موقفه السابق . من ناحية أخرى فان الأفراد يختلفون في طرق وأساليب استجاباتهم لتوقعات المجتمع .

ولعل هذا التقسيم لمستويات التفاعل الاجتماعي يذكرنا مرة أخرى بالآطار العام الذي اتخذناه للتعرف على محددات السلوك الانساني . حيث حددنا مجموعات ثلاثاً من العوامل المتعلقة بالفرد ، والجماعة ، والحضارة أو الثقافة العامة باعتبارها المؤثرات الأساسية على السلوك الانساني . والآن نعود مرة ثانية لنواجه بنفس الحقيقة تفسر لنا كيفية التفاعل الاجتماعي كمؤثر على السلوك الانساني وترد هذا التفاعل الى مستويات ثلاثة تتعلق بالفرد ، والجماعة والحضارة أو الثقافة العامة .

### انواع التفاعلات الاجتماعية : Social Processes

لقد تحدثنا طويلاً عن التفاعل الاجتماعي ، والآن نرى من المفيد استعراض

بعض مظاهر هذا التفاعل الاجتماعى والتي تمثل أنماطا سلوكية أساسية فى حياة الانسان والجماعة (١) .

### المنافسة : Competition

المنافسة هى عملية يتم بمقتضاها تحديد نمط التوزيع والتطور فى المجتمع .

وهى عملية مستمرة ودائمة حتى أن الأفراد قد لا يشعرون أحيانا أنهم يتنافسون ، وفى بعض الأحيان قد يدرك الفرد أنه ينافس فى سبيل شيء معين ، ولكن قد لا تكون هناك أى علاقة شخصية تربطه بمن ينافسهم . والمنافسة هى محاولة كل فرد أو ( جماعة ) الحصول على نصيب أكبر من الأشياء النادرة أو المحددة فالشركات تتنافس على الأسواق المحددة ، والأفراد يتنافسون على الوظائف الخالية والطلبة يتنافسون على دخول الجامعة ، والدول تتنافس على مناطق النفوذ والثروات فى العالم . أى أن المنافسة هى المظهر الاجتماعى لعملية التفاعل بين الأفراد والجماعات حول الأشياء النادرة أو المحدودة . تلك الندرة هى مصدر المنافسة ولو توافرت الأشياء التى يحتاج إليها الأفراد ( أو الجماعات ) لاشباع حاجاتهم لما كان هناك داع للمنافسة ( هل يتنافس أحد على استنشاق أكبر قدر من الهواء ؟ ) .

وفى عملية المنافسة ، فإن كل فرد يتنبأ بسلوك الآخرين وبأخذ هذا السلوك فى الاعتبار ويحدد سلوكه الشخصى على هذا الأساس . أن عملية المباراة هى أصدق وصف لمفهوم المنافسة حيث تنتهى المباراة واحد طرفيها رابح والآخر خاسر . ولا شك أن لكل مباراة قواعد وتعاليم ، لذا نجد المجتمع يضع قواعد **Rules of the Game** تحكم التنافس بين الأفراد والجماعات فى مجالات التفاعل الانسانى المختلفة . من تلك القواعد ما هو عرف غير مكتوب ، ومنها ما يخضع للتقنين والصياغة .

وبذلك فنحن نستطيع تفسير جانب كبير من السلوك الانسانى فى مجالاته

---

(١) Rober, E. Park and Ernest W. Burgess, Introduction to the Science of Sociology. Chicago : University of Chicago Press, 1924.

المختلفة ( الاقتصادية ، السياسية ، والاجتماعية ) بالاعتماد على مفهوم المنافسة . فالسلوك الاستهلاكي يمكن تفسيره جزئيا على أساس أن المستهلكين يتنافسون للحصول على السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم وحاجاتهم المختلفة . كما أن العمل يمكن تفسيره جزئيا بأن الأفراد يتنافسون لزيادة الانتاج وبالتالي للحصول على ما تحققه لهم تلك الزيادة من منافع مادية ومعنوية .

ولا شك أن الأهداف التي يتنافس الأفراد للحصول عليها تختلف باختلاف المجتمعات ونظمها الاقتصادية والاجتماعية ، كما تختلف باختلاف الأفراد ذاتهم . ففي بعض المجتمعات قد ينحصر التنافس بين الأفراد على المنافع والمزايا المادية كالنفود والثروة ، وقد يتنافس الأفراد في بعض المجتمعات الأخرى للحصول على لقب أو مركز اجتماعي أو قيادي معين .

إن المنافسة إذن صفة أساسية من صفات التفاعل الاجتماعي ونمط طبيعي من أنماط السلوك الانساني . وهي عامل هام من عوامل التغيير والتقدم في المجتمع .

والأهداف موضع التنافس تصبح موضوعا للتعلم باستمرار التفاعل الاجتماعي بين الأفراد .

### التعاون : Cooperation

والتعاون مظهر ثان من مظاهر التفاعل الاجتماعي ونمط من أنماط السلوك الانساني المعتادة . وعملية التعاون هي التعبير عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة لتحقيق هدف مشترك . وبرغم ما ذكرناه عن شيوع ظاهرة التنافس وانتشارها كنمط سلوكي أساسي ، إلا أن التعاون هو الأصل في التفاعل الاجتماعي ، ولعلنا نذكر أن أول صور هذا التفاعل هو الأسرة وهي تقوم أساسا على التعاون ، أي تجميع الجهود لتحقيق أهداف مشتركة . والتعاون في المجتمع الحديث يتخذ صوراً متعددة تمتد من التعاون بين مجموعة من الأفراد لأداء عمل بسيط إلى محاولة التعاون على الصعيد العالمي بين الدول المختلفة . ولا شك أن الفرد حين يقرر التعاون مع آخرين لتحقيق هدف معين يكون مدفوعاً إلى ذلك بإدراكه أنه لا يستطيع تحقيق ذلك الهدف منفرداً . أي أن التعاون ليس دائماً اختيارياً . بل في أغاب الأحيان

يضطر الفرد الى قبوله . وسواء كان اختياريا أم مفروضا ، فإن التعاون إنما يمثل ظاهرة اجتماعية تعكس التأثير المتبادل للأفراد والجماعات على سلوك بعضها البعض . فحين يتعاون بعض الأفراد لأداء عمل معين ، فإنهم يعملون على تحديد أنماط للسلوك يقبلها الجميع . ويعمل كل منهم على تعديل سلوكه بما يتفق واتجاه الجماعة . والتعاون مثله مثل المنافسة هو أسلوب للسلوك يتعلمه الفرد بحكم تطوره في بيئة اجتماعية وبفعل تفاعله مع الآخرين وإدراكه لأساليب سلوكهم .

### الصراع : Conflict

نمط ثالث من أنماط التفاعل الاجتماعي هو الصراع ، أي الموقف التنافسي حين يدرك كل المتنافسون غريمه ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم . ففي حالة المنافسة قد لا يعلم الفرد من هم منافسوه ، مثال ذلك حين يتقدم لشغل وظيفة في ذات الوقت الذي تقدم فيه عشرات آخرون لشغل ذات الوظيفة ، ولكن أحدا منهم لا يعرف الآخر . ولكن إذا تمت تصفية هؤلاء المتقدمين وانحصرت المنافسة بين اثنين على أن يتم الفصل بينهما في اختبار شخصي يحضره الاثنان معا ، في تلك الحالة تنقلب المنافسة بينهما إلى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه . إن نجاح أحدهما يعني الفشل المؤكد للآخر فلا سبيل للتراجع أمام أيهما .

والصراع باعتباره نوعا من التفاعل الاجتماعي يؤثر على اتجاهات الفرد ومدرجاته ويذكر فيه صفات عدم الثقة بالآخرين ، العدوانية والكراهية . وكثيرا ما تؤدي مواقف الصراع إلى أن يتغاضى الأفراد ( أو الجماعات ) عن الهدف الذي يتصارعون من أجله ، ويركزون جهودهم في محاولة تحطيم بعضهم بعضا .

وهناك مظهر آخر للصراع حيث يتم على مستوى الفرد وذلك حين تتعدد التوقعات من أفراد أو جماعات مختلفة عما يجب أن يفعله ذلك الفرد . مثال ذلك المدير في المشروع الاقتصادي الحديث يجد نفسه في موقف صراع حيث يتوقع العمال منه أن يسلك سلوكا يختلف تماما عما يريده المستهلكون أن يفعل ، في ذات الوقت الذي تطالبه الجهات الحكومية المستولة باتباع أساليب عمل متناقضة لما يريده العمال والمستهلكون . فالعمال يطالبون بأجور مرتفعة ، بينما المستهلكون يريدون خفض الأسعار في ذات الوقت الذي تفضل فيه الدولة

ان يرفع فيه المدير الأجور ويخفض الأسعار ويزيد الانتاج والأرباح مع ما في تلك الأهداف من تناقض على الأقل في الفترة القصيرة ، لذلك فان موقف الصراع ينشأ من عدم استطاعة الفرد التوفيق بين أساليب سلوك مختلفة حيث يتعارض كل أسلوب منها مع مصالح فئة من الأفراد يتعامل معهم المدير .  
وايا كان نوع الصراع باختيار نمط للسلوك يتفق مع تصوره للموقف ومع قوته النسبية في العلاقة الاجتماعية . وهناك أساليب شائعة لحل الصراعات أهمها :

- ١ - اصرار الفرد على تحقيق هدفه والقضاء على غريمه .
- ٢ - اتفاق الغرماء على حل وسط Compromise .
- ٣ - الانسحاب Wirhdramal من الموقف وتناسي الصراع .
- ٤ - تجميد الموقف على ما هو عليه .

والصراع كظاهرة سلوكية ليس دائماً ضاراً بالفرد أو بالمجتمع . ان بعض أنواع الصراع مطلوبة للمحافظة على حيوية الفرد والمجتمع بل الاحداث تطویر وتغيير في صالح المجموع . فلا شك أن توافر درجة من الصراع بين الدول الكبرى مثلاً يؤدي الى تحقيق توازن القوى العالمية . فانهزام الصراع بين روسيا وأمريكا قد يؤدي الى خلق تحالف قوى بينهما يسعى للسيطرة على العالم واستغلاله لمصلحتيهما الذاتية . أي أن وجود درجة من الصراع في المجتمع هو علامة ومظهر من مظاهر التطور السلوكي .

#### المهادنة : Accomodation

كذلك فان من مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات ظاهرة المهادنة حيث يتفق المتصارعون على اخفاء صراعاتهم ووقف التنافس بينهم مؤقتاً . مثال ذلك أن يتفق العمال والادارة على تأجيل خلافاتهم لحين ، أو حيث تتفق القوى المختلفة في المجتمع على تناسي خلافاتها لمواجهة عدوان خارجي أو أزمة عامة تهدد المجتمع بكل فئاته . ان المهادنة نوع من السلوك يلجأ اليه الفرد أو الجماعة بتأثير ادراك للموقف وتبين استحالة تحقيق فوز أو نصر ساحق على الغريم في الوقت الحالي ، أو نتيجة لحدوث تغير في البيئة المحيطة يجعل الصراع أمراً خطراً على المتصارعين جميعاً .

ولكن يجب أن نؤكد أن المهادنة لا تلغى الصراع أو تنهيه ، بل هي تؤجله فقط وتخفيه عن الظهور كنمط واضح للسلوك . وتلك المهادنة وقتية دائمة بمعنى أنه بمجرد زوال الظروف التي أدت إليها فإن الصراع يظهر الى السطح مرة أخرى وبصورة قد تكون أشد وأقسى مما كانت عليه من قبل .

أن ما نستطيع استخلاصه من المرض السابق ، هو أن السلوك الانساني ليس ظاهرة فردية تتحدد وفقا لصفات الفرد وخصائصه فحسب ، بل هو ظاهرة اجتماعية أيضا حيث يتخذ مظاهره الأساسية في التفاعلات بين الفرد وغيره من الأفراد والجماعات .

والسلوك الانساني حين يخضع لتأثير تلك العوامل الاجتماعية يتخذ أنماط محددة مثل المنافسة ، التعاون ، الصراع والمهادنة وكلها تشترك في كونها اما محاولة من الفرد لفرض سيطرته وإجبار الآخرين على قبول سلوكه كحدهم لسلوكهم ، أو استجابة من الفرد لمحاولات السيطرة والتأثير التي يبذلها الآخرون .

### التقليد والاقتراح :

وقد يتم التفاعل الاجتماعي في صورة تقليد الفرد لشخص آخر أو استماعه لاقتراحات الأفراد الآخرين .

أن عملية التعليم التي سبق أن تعرضنا لها ، تعتمد في جاذب منها على عوامل التقليد والاقتراح ، فالطفل يقلد الأشخاص المحيطين به بلامميز ، ولكن باستمرار نموه ، فإنه يبدأ في اختيار الأشخاص والأفعال التي يقلدها ، ويميل الى تقليد أشخاص أو أفكار وأنماط سلوك معينة .

بنفس المنطق فإن الفرد في سلوكه إنما يتأثر بالاقتراحات أو الأفكار التي يقدمها له أفراد آخرون ، بينما نراه يرفض الاستماع أو اتباع اقتراحات أفراد معينين

وبصفة عامة فإن كلا من التقليد والاقتراح يؤثران على السلوك الانساني وتصبح مهمتنا هنا هي اكتشاف الأساليب التي يتم بها هذا التأثير .

والتقليد يقوم على أساس ما يتوافر لدى الفرد من معلومات عن أنماط السلوك التي يتبعها الآخرون ، ونستطيع تقسيم التقليد الى أنواع ثلاثة :

## ١ - التقليد بفعل الاستجابة التلقائية :

فى هذا النوع من التقليد فان الشخص يستعير أنماط سلوك من الآخرين دون وعى تام بأنه يقوم بعملية تقليد . أى أن التقليد هنا ليس متعمدا ولكنه يحدث تلقائيا وبفعل التأثير بموقف معين . ففى بعض المواقف الانسانية لايفكر الفرد ويقرر أن يقلد شخصا آخر ، ولكن تتم عملية التقليد لا شعوريا . والمثال على ذلك حين تجد مجموعة من الأفراد فى اجتماع مثلا فان تشاؤب واحد منهم كفيل بأن يجعل باقى المجموعة تتشاؤب بلا شعور ولا رغبة واضحة فى التثاؤب . وقد أجريت دراسة مثيرة حول هذا الموضوع حيث طلب الى مجموعة من الأفراد ( ١٠٦ ) أن يقدموا نمأذج من خط يدهم ، ثم طلب اليهم بعد ذلك اعادة كتابة ثلاث قطع مكتوبة بخط اليد ، وقد اتضح أن هؤلاء الأفراد قد حاولوا لا شعوريا أن يقلدوا الخط المكتوب به تلك القطع برغم اختلافه عن خطهم الأصى .

## ٢ - التقليد بعد فترة من التجربة والخطأ :

فى هذه الحالة يتم التقليد بعد أن يكون الفرد قد حاول مرات واستطاع أن يكتسب بعض المهارات فى السلوك المطلوب تقليده . مثال ذلك رغبة أحد الأفراد فى تقليد مطرب مشهور لن تتم الا اذا حاول وتدريب على الغناء بنفس أسلوب ذلك المطرب .

## ٣ - التقليد المتعمد :

وهذا النوع شائع جدا حيث يعتمد الفرد انتهاج نفس السلوك الذى يسلكه شخص آخر . فالشباب يقلد والده فى تدخين نفس نوع السجائر ، الفتاة التى تقلد أسلوب الأم فى تصفيف شعرها وهكذا .

ومن هذا يتضح لنا أن التقليد بأنواعه الثلاثة عامل من العوامل المؤثرة على سلوك الانسان والتى ينبغى دراستها ومعرفة الظروف التى يتم فيها حتى نستطيع تقديم تفسير سليم للسلوك .

ومن ناحية أخرى فان تقديم المقترحات من الغير يعتبر أيضا من العوامل المؤثرة على السلوك . والاقتراح هو عملية اتصال بين الفرد وغيره من الأفراد تنتهى بقبول الفكرة أو الاقتراح أو اقتناع أو دون وجود أساس منطقى لهذا الاقتناع .

والاقتراح قد يكون فى صورة اقتراح شفوى من خلال التخابل كما قد يكون فى صورة أو اشارة .

وعملية الاقتراح تنطوى على أن الفرد الذى يقبله قد أدرك هذا المؤثر الخارجى وهو الشخص الآخر الذى قدم الاقتراح ، وبناء على هذا الإدراك فإن الفرد قد يستجيب بقبول الاقتراح . ولا شك أنه فى مجال إدارة الأعمال فإن الهدف الأساسى من نشاط الإعلان والعلاقات العامة هو تقديم مقترحات لجمهور تدعوهم الى شراء منتجات معينة والتعامل مع متاجر محددة ، وبالتالي فإنها تلعب دوراً أساسياً فى تحديد سلوك المستهلكين اذا قبلوا تلك الاقتراحات . من ناحية أخرى فإن المشروعات الاقتصادية تستغل عامل التقليد حيث تعمل على نشر مودات معينة معتمدة على رغبة الأفراد فى التقليد .



## الفصل الثانى

### الجماعات الصغيرة

#### Small Groups

يتصل الانسان ويتفاعل في مراحل متعددة من حياته بأنواع مختلفة من الجماعات الصغيرة التي تمارس دورا هاما في تحديد سلوكه وتشكيل أنماط تصرفاته . فالمائلة التي ينتمى اليها الفرد واحدة من أهم الجماعات الصغيرة التي تسهم في تشكيل جوانب هامة من شخصيته وترسم له أساليب السلوك . كذلك يتفاعل الانسان مع جماعات العمل ، جماعات الأصدقاء وأنواع أخرى متباينة من الجماعات تتصف كل منها بأهداف محددة وتؤثر في سلوكه بطريقة متميزة .

والجماعة الصغيرة هي عدد من الأفراد يتصلون ببعضهم بشكل منتظم وبأسلوب مباشر غالبا Face-to-Face خلال فترة من الزمن . ويتميز هؤلاء الأفراد بأدراكهم بأنهم يكونون جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات .

وحيث تتكون الجماعة من أعضاء مختلفين فان كلا منهم يمارس نشاطا خاصا به قد يختلف مع أنشطة الأعضاء الآخرين . الا انه في خلال مزاولته لهذا النشاط تنشأ بينه وبينهم علاقات تفاعل Interaction . ويقصد بالتفاعل الاستجابات المشتركة أو التبادلية بين الأفراد المشتركين في بعض الأنشطة . وهذا التفاعل قد يتم من خلال الاتصال الشفوى أو غير الشفوى . ويسهم هذا التفاعل الاجتماعى بين أعضاء الجماعة الواحدة في تشكيل سلوك كل منهم بناء على الخواص الآتية له :

١ - معدل تكرار التفاعل Frequency

٢ - مدى استمرار التفاعل Duration

٣ - بداية التفاعل Order

ويشير معدل تكرار التفاعل الى عدد مرات الاتصال بين الأفراد في الجماعة ، مرة واحدة في اليوم مثلا أم خمس أم عشر مرات ، بينما نقصد

يمدى استمرار التفاعل طول الفترة الزمنية التي يستغرقها الاتصال ، كذلك يشير تعبير بداية التفاعل الى الشخص الذى يبدأ أو يبادر بالاتصال . ونستطيع أن نخرج بافتراض أساسى أن فاعلية الاتصال ( التفاعل ) وتأثيره فى السلوك الفردى تزداد كلما ازداد معدل التكرار ومدى الاستمرار فى التفاعل . كذلك فإن البادىء بالاتصال قد يكون هو المؤثر فى سلوك المستجيب عادة .

وينتج عن التفاعل بين أعضاء الجماعة الصغيرة أن تتولد المشاعر Sentiments بينهم . وتنطوى تلك المشاعر على الاتجاهات واليول غير الظاهرة والتي تتكون لدى الفرد حيال الآخرين .

من ذلك نرى أن تفسير ما يحدث فى الجماعة الصغيرة وتأثيرها على السلوك الفردى لعضو الجماعة يرتكز على مفاهيم ثلاثة هي :

Activity	١ - النشاط
Interaction	٢ - التفاعل
Sentiments	٣ - المشاعر

تلك المفاهيم الثلاثة تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أيا منها يؤثر على الآخرين . من ناحية أخرى فلكل المفاهيم الثلاثة عرضة للتأثر: بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع (١) .

١ - ويرمز التفاعل الى الاتصالات التي تتم بين أعضاء الجماعة ، وتلك يمكن ملاحظتها وتحديد من الذى يبدأ التفاعل أو الاتصال ، ومدته ونتيجته فى شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر .

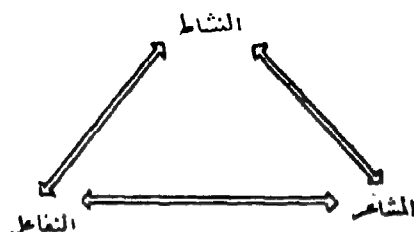
٢ - أما الأنشطة فهي عبارة عن التصرفات الانسانية ، أو الأشياء التي يفعلها الناس ، فهي تلك التصرفات المادية المشاهدة .

٣ - وتعتبر المشاعر عن كيفية شعور الأفراد بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة .

---

Whyte, W.F., Man and Organization : Three Problems (١)  
in Human Relations. N.Y. : Irwin 1959.

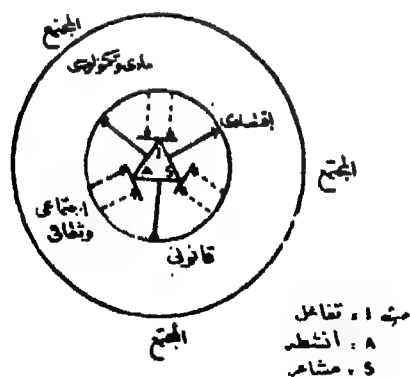
وتلك المفاهيم الثلاثة غير منفصلة بل هي متصلة ومتداخلة كما يصور الشكل التالي :



ومثال هذا الاتصال والتداخل ، أنه في جماعة معينة لو حدث تغيير في نمط التفاعل بين بعض أعضائها ، فإن الأنشطة التي يقومون بها ، وكذلك المشاعر التي يشعرون بها لا بد وأن تتغير هي الأخرى .

وفكرة الجماعة الصغيرة تقوم على أساس أن التفاعلات بين الأعضاء لا تتم عشوائيا وإنما وفقا لنمط منتظم Regular Pattern كذلك تأخذ الأنشطة في الجماعة أنماطا منتظمة . وبالتالي فإن التغير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة يحدث تطورا في أنماط الأنشطة يحدث تأثيره في التفاعلات والمشاعر . وأخيرا فإنه لو اختلفت مشاعر الأفراد ، فإن هذا كفيل بإحداث تغيير في أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها .

وتلك السلسلة من التفاعل - الأنشطة - المشاعر في الجماعة تمثل نظاما مفتوحا Open System يتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط به ، وبالتالي فإن التغير في عناصر البيئة يحدث تغييرا في طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة . ويمكن تصور العلاقة بين المفاهيم الثلاثة الخاصة بالجماعة الصغيرة وبيئة المجتمع على النسق التالي :



مثال التفاعل بين ما يجري بالجماعة الصغيرة وما يحدث في البيئة المحيطة من تغيرات ، اننا لو درسنا جماعة من العمال ، فان التغير في عناصر البيئة يمكن ان يؤدي الى تغيير في سلوكهم ، فلو تغيرت الآلات والمعدات المستخدمة مثلا ، فان هذا يحدث تغييرا مباشرا على تفاعلات وأنشطة العمال وبالتالي على مشاعرهم ، ومن ناحية أخرى ، فان التغير في التفاعلات والأنشطة والمشاعر قد يحدث بطريقة غير مباشرة كما قد يحدث حين يتغير نظام الأجور الى الدفع بالقطعة بدلا من احتساب الاجر على اساس زمنى .

نأتى الآن الى نقطة حيوية في توضيح اثر الجماعة الصغيرة على السلوك الفردى لأعضائها . ان لكل جماعة هدفا تسعى الى تحقيقه وتعمل على الوصول اليه من خلال جهود أعضائها . ومن ثم فان الجماعة لكى تحافظ على بقائها وتحقق أهدافها تعدد للأعضاء بها أنماطا من التفاعل والأنشطة والمشاعر يجب ان يلتزموا بها ويعبر عن تلك الانماط المتوقعة Expected بفكرة « النظام المطلوب » Required System . مثال ذلك لو درسنا احدى جماعات العمل نجد الادارة تحدد لها نظاما معيناً من التفاعلات والأنشطة ( ومن ثم المشاعر المرتبطة بهما ) لكى يتحقق الهدف من وجودها . نفس القول ينطبق على العائلة أو جماعة الأصدقاء . والى جانب هذا « النظام المطلوب » يوجد « النظام الشخصى » Personal System لكل عضو من أعضاء الجماعة وهو يعبر عن القيم والمعتقدات والمعارف وأساليب التفكير والمشاعر التى يخزنها الفرد ويؤمن بها . ومن خلال التفاعل بين « النظام المطلوب » الذى تفرضه الجماعة وبين « النظام الشخصى » الذى يتخذه الفرد لنفسه يتحدد السلوك المفعلى للفرد ومن ثم مدى تحقيق الجماعة لأهدافها .

### الجماعة والفرد :

- يتصل الانسان في اثناء حياته العادية بانواع مختلفة من الجماعات . تلك الجماعات هى جميع للثقافة العامة في المجتمع ومن خلال اتصاله بها يتعلم الفرد معظم أنماط السلوك الواجب عليه اتباعها . ان الفرد ينشط في التفاعل الاجتماعى مع انواع مختلفة من الأفراد والجماعات ، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب شخصيته ومقوماتها .

ولا شك ان الانسان يبدأ أولى مراحل حياته في جماعة هى العائلة ، ثم تتطور علاقته الاجتماعية وتتعدد وتتغير الجماعات التى يشترك فيها كالزملاء في الدراسة ، وجماعات العمل المختلفة .

أى أن المظهر الأول لتأثير الجماعة على السلوك الانساني هو دورها فى تشكيل شخصية الفرد التى تمثل خلاصة خصائصه وصفاته التى تعمل على توجيه السلوك وتحديدده . والمظهر الثانى لتأثير الجماعة على السلوك الانساني يتضح من دراسة أثر التفاعل الاجتماعى فى الجماعة على ادراك الفرد لذاته .

أن مفهوم الذات The Self لا يتضح الا فى احتكاك الفرد بالآخرين . فالتفكير الفرد فى نفسه أى اتجاهاته نحو ذاته هى انعكاس لأفكار الناس عنه واتجاهاتهم نحوه . أن مفهوم الذات هو نقطة الارتكاز فى نظرية الشخصية وهو فى الغالب نتاج التفاعل الاجتماعى من ناحية أخرى فإن التفاعل الاجتماعى يساعد على توجيه السلوك الانساني ويحدده حيث تفرض الجماعات المختلفة على أعضائها أنماطا معينة من السلوك يجب عليهم اتباعها كما تحرم عليهم أنواعا أخرى من السلوك .

وعملية اكتساب الفرد لملامح وصفات شخصية من خلال التفاعل الاجتماعى هى عملية يقصد بها المجتمع تطويع الفرد اجتماعيا Socialization وجعله ملائما لنمط الحياة السائدة فى المجتمع . وتقوم عملية التطويع الاجتماعى على أساس تعليم الأفراد أنماط السلوك التى يتوقعها منهم المجتمع فى مراحل ومظاهر الحياة المختلفة وتلك التوقعات تتباين من عادات الأكل وآداب المائدة الى التقاليد الدينية والأخلاقية ، وتحديد معانى الشرف والأخلاق عموما .

ويمكن أن نحدد على سبيل الحصر أنواع التوقعات التى تهدف عملية التطويع الاجتماعى الى إحاطة الفرد بها فيما يلى :

#### ١ - النظم الأساسية للمجتمع :

تلك المجموعة من التوقعات تتعلق بالنظم الأساسية للمجتمع التى تحفظ له كيانه ومقوماته والتى يجب على الفرد الامام والالتزام بها وتندرج تحت هذه الفئة العادات الأساسية وآداب السلوك المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين الناس .

#### ٢ - مدى التطلعات الفردية :

يحدد المجتمع للفرد أنواع التطلعات التى يسمح له بالتفكير فيها بآمالها . أى أنواع الأهداف التى تعتبر مقبولة اجتماعيا اذا سعى الفرد الى

تحقيقها والقيم التي يتوقع من الفرد احترامها والالتزام بها . وبالتالي فإن الانسان يتعلم معايير النجاح وحدود تطلعاته التي قد تتعلق بلون بشرته ( المجتمع الأمريكى مثلاً يضع حدوداً لما يمكن أن يصل اليه الفرد طبقاً للطبقة الاجتماعية التي ينتمى إليها ) . أو عقيدته الدينية ( قد تتعصب بعض المجتمعات ضد عقيدة معينة وتفرض قيوداً على المؤمنين بها في نشاطهم الاجتماعى والاقتصادى والسياسى ) . بمعنى آخر فإن المجتمع يحدد للفرد الأهداف التي يمكنه السعى لتحقيقها والأساليب المقبولة اجتماعياً التي يمكنه اتباعها .

### ٣ - المهارات اللازمة :

كما يحدد الفرد أنواع النشاط التي يمكنه ممارستها ، فإنه يحدد له أيضاً المهارات اللازمة له لكي يتمكن من تحقيق أهدافه . فنجد بعض المجتمعات تركز على أهمية تكوين مهارات في المجالات الهندسية والميكانيكية ، وبعضها الآخر يفضل المهارات في مجالات العلوم الانسانية وغيرها .

### ٤ - طبيعة الدور :

وأخيراً فإن المجتمع يحدد للفرد أنواع السلوك التي يجب عليه الالتزام بها في أدائه لأي دور من الأدوار الاجتماعية المختلفة Social Roles والدور هو مجموعة الأنماط السلوكية التي يتوقع أن يتبعها الفرد في مركز معين : فالأب ، الابن ، المدرس ، المدير ، الوزير ، كلها أدوار اجتماعية تتطلب من شاغلها أن يلتزموا بأنماط سلوكية معينة يحددها لهم المجتمع . فالأب مثلاً مطالب برعاية أبنائه ، والانفاق عليهم ، وتعليمهم ، وحمايتهم من الانحراف ، وهكذا وأي والد يتخلى عن القيام بتلك المسؤوليات يعتبر قد انحرف عن نطاق الدور الذي يقوم به ويحق عليه العقاب الاجتماعى .

ونحب أن نضيف الآن أن التطويع الاجتماعى هذا قد يتم على أساس شعورى Conscious أو لا شعورى Unconseious بمعنى أن الانسان قد يتلقى التعاليم الاجتماعية عن وعى وادراك ( كالمدرسة مثلاً ) أو بطريقة غير مباشرة من خلال ظاهرة التفاعل الاجتماعى

### في علاقة الفرد بالجماعة :

لقد أوضحنا حتى الآن أن الانسان يكتسب مقومات شخصيته وابعادها من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة . ولكن هل يعنى هذا أن الشخصية

«الانسانية هي نتيجة اجتماعية مطلقة بمعنى انه ليس هناك اثر للفرد ذاته ؟ هل تنصهر خصائص الفرد وتذوب تحت ضغط الجماعة ام ان شخصيته تظل محتفظة بتلك الصفات الانسانية الفردية التي ورثها قبل التقائه بتلك الجماعات .

تفاوتت الاجابات عن هذا السؤال واختلفت . بينما نرى بعض علماء السلوك يؤكدون ويبرزون الطبيعة الاجتماعية للشخصية مثل فرانسيس ميرل Francis Merrill الذي ينادى بان الشخصية الانسانية هي انتاج اجتماعي وينبغي تعريفها بتعبيرات اجتماعية .

«Personality is however, a social product and must ultimately be defined in social terms».

وعلى النقيض من ذلك نجد جوردون البورت (١) يصر على ان الشخصية الانسانية ولو انها تتاثر وتتشكل بفعل التفاعل الاجتماعي ، الا انها اساسا صفة فردية داخلية ومتميزة .

«..... to resist the current fashion in social science that reduce personality to a matter of roles, to interpersonal relations, to incidents within the sociocultural system. Important as culture and society are, should not be allowed to eclipse the internal coherent system that is the essence of personality. It is true of course, that personality is fashioned in, and express itself in, a social milieu. Yet it is also a self-contained system and as such merits study in its own right».

وعلى هذا الأساس فان البورت يعتقد ان سلوك الفرد في الجماعة انما يتحدد جزئيا تبعا لبعض العوامل الخارجية عن تاثير الجماعة بالاضافة الى المؤثرات الجماعية . ونحن نميل الى تأييد وجهة النظر تلك حيث انها تتفق مع

---

Francis E. Merrill, Society and Culture, Englewood Cliffs, N.Y. Prentice-Hall, Inc., 1965, p. 153.

A 'port, G., Pattern and Growth in Personality. New York : Holt. Rinehart, Winston, 1961.

تطريقنا الثلاثية عن السلوك الانساني الذي رأينا انه يتحدد وفقا لبقائير العوامل  
الفردية البحتة والعوامل الاجتماعية ، والعوامل الحضارية •

ان سلوك الفرد فى الجماعة يرتبط بالدور الذى يؤديه فيها • وأداء الفرد  
لدوره يتوقف جزئيا على تكوينه الشخصى الأصلى ، كما انه يتشكل وفقا لقبول  
الجماعة أو رفضها وبالتالي يتم ادخال تعديلات على بعض صفات  
الشخصية ، كما يتم تدعيم وتأكيد بعض الصفات الأخرى • ومرة أخرى نعود  
الى الحقيقة الأساسية التى ذكرناها سابقا وهى ان السلوك الانساني يتحدد  
وفقا للتفاعل بين الفرد بصفاته الشخصية ، دوافعه ، اتجاهاته ، نمط تفكيره  
وأدراكه من ناحية وبين البيئة التى يعيش فيها من ناحية أخرى • وقد يعترض  
البعض قائلا ان تلك الدوافع والاتجاهات وأنماط التفكير انما تتحدد وفقا  
للمؤثرات الاجتماعية أى اننا نعود ثانية للنظرية التى تصر على ان الشخصية  
ذاتها هى نتيجة للتفاعل الاجتماعى • ولكن الرد على هذا الاعتراض يتلخص  
فى ان استجابات الأفراد للمؤثرات الاجتماعية الواحدة تختلف وهذا يعكس  
الطبيعة الفردية للانسان ، أى انه ولو أن الشخصية تتعدل وتتكيف تبعا  
للمؤثرات الاجتماعية الا أن أساليب وطرق هذا التعديل والتكيف تختلف من  
فرد لآخر • أى اننا لا نجد نمطا واحدا من الشخصية الانسانية ، بل هناك  
نماذج انسانية مختلفة تعكس الاختلافات الفردية الأساسية التى لا تستطيع  
المؤثرات الاجتماعية القضاء عليها •

بهذا نكون قد تعرضنا للحديث عن طبيعة العلاقة بين الفرد والجماعة •  
ونستخلص من ذلك أن الفرد حين يبدأ علاقته بجماعة ما فإنه يشترك فى التفاعل  
الاجتماعى مسلحا ببعض الخصائص والصفات الشخصية الأساسية التى  
تميزه عن غيره من أعضاء الجماعة ( دوافع ، ادراك للأمور ، اتجاهات ،  
استعداد للاستجابة للتفاعل وهكذا ) • وتؤثر تلك الصفات الشخصية على  
طبيعة سلوكه فى الجماعة • من ناحية أخرى فإن الفرد يؤدي دورا محدد فى  
الجماعة له مواصفات سلوكية متفق عليها ويطلب الى الفرد الإلتزام بها ،  
تلك المواصفات تمثل توقعات الجماعة لما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد  
وهى تحدد السلوك الفردى جزئيا •

والتفاعل بين تلك الصفات الشخصية للفرد وبين توقعات الجماعة  
يحدد الاتجاه العام للسلوك الفردى • ولكن الفيصل النهائى فى تغليب وجهة



النظر الفردية أو وجهة نظر الجماعة حين اختلافهما هو القوة النسبية للفرد في الجماعة ، أى درجة اعتماده عليها لاشباع حاجاته . فكلما كانت درجة الاعتماد أكبر كان على استعداد لتقليد رأى الجماعة والالتزام بأساليب السلوك التى تحددها ، أى يتم تعديل وتغيير فى خصائص الفرد فى الالتزام Conformity . وعلى العكس فإذا كان الفرد لا يعتمد على الجماعة فى اشباع حاجاته ( أى كانت لديه وسائل بديلة لتحقيق هذا الاشباع ) كانت قوته النسبية أعلى ، وبالتالي تتاح له الفرصة للتمسك بخصائصه وأنماط سلوكه الفردية أى يتدعم السلوك الفردى فى اتجاه الانحراف Deviance عن النمط السلوكى للجماعة وقد يصل به الأمر الى تعديل هذا النمط وفقا لاتجاهاته هو .

مرة أخرى فان السلوك الفردى فى الجماعة ان هو الا محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف أو البيئة المحيطة به . مثال ذلك التفاعل بين الفرد وعائلته اذ تلعب العائلة دورا أساسيا فى توجيه سلوك الانسان وتحديد طبيعة هذا السلوك ومن أهم العوامل العائلية المؤثرة على سلوك الفرد ما يلى :

- ١ - درجة الاشباع التى يحصل عليها من خلال اعتماده على والديه .
- ٢ - القيم والمثل التى تؤمن بها العائلة أو الأفراد الكبار فى العائلة .
- ٣ - طبيعة التفاعل وتبادل الرأى بين افراد العائلة ومدى الاندماج بينهم .
- ٤ - الظروف والمشاكل المحيطة بالعائلة وإدراك الفرد لها .

أى أن الفرد يتأثر فى تحديد اتجاهاته وميوله ، والقيم التى يؤمن بها بما هو سائد فى العائلة . وطبيعى أن نتصور أن يكون هذا التأثير اما فى اتجاه ايجابى أى مؤيد لما هو سائد فى العائلة اذا كان متفقا مع رأى الفرد ومشبع لاحتياجاته ، أو قد يكون فى اتجاه سلبى أى معارض لرأى العائلة . بمعنى آخر فاننا نستطيع القول بأن جميع العوامل الفردية التى بحثناها فى الفصل السابق تتأثر عند تكوينها بظروف وطبيعة العائلة التى ينمو فيها الفرد . كذلك فان عنصر التقليد يساعد على تدعيم العائلة من ناحية ، كما يساعد على تدعيم هذا الأثر استعداد الفرد لقبول اقتراحات افراد أسرته للسلوك فى اتجاهات محددة .

ومن العوامل الأساسية المحددة لدور الأسرة فى تكيف سلوك الفرد طبيعة التفاعل بين أفراد الأسرة ومدى الاتصال الاجتماعى بينهم اذ كلما زاد التقارب والتفاعل بين أعضاء العائلة ، كان ذلك أدعى الى وجود وحدة فى الرأى واتفاق على أنماط السلوك ، وبالعكس اذا كانت العائلة غير مترابطة اجتماعيا ، كان ذلك دليلا على ضعف تأثيره فى توجيه سلوك أعضائها .

ولا شك أن توزيع السلطة والمسئولية بين أعضاء الأسرة يحدد الى مدى بعيد تأثيرها على سلوك أفرادها . فالموقف من حيث التأثير على الأبناء يختلف تبعاً لما اذا كان الأب هو المسيطر على شئون الأسرة أم الأم ، اذ تختلف أنماط السلوك التى يعمل كل منهما على تنميتها فى الأبناء .

## الفصل الثالث

### الفرد والمجتمع

#### The Individual and Society

يعيش الانسان منذ ولادته حتى مماته عضوا فى مجتمع • والحياة فى مجتمع تعنى أن يظل الانسان دائما تحت ضغط وتأثير هذا المجتمع •

ان المجتمع عبارة عن تجمع منظم من الأفراد الذين يتفاعلون معا حيث تتحدد جهودهم فى سبيل تحقيق أهداف مشتركة • ويميل أفراد المجتمع الواحد الى اكتساب معتقدات وافكار متماثلة ، كما أنهم يتخذون أنماطا سلوكية مشتركة أو متقاربة •

والمجتمعات الحديثة غاية فى التعقيد والتشابك الأمر الذى يوضح صعوبة تتبع أثارها على السلوك • فالمجتمع الحديث يتكون من مجموعة من المجتمعات الأصغر Communities أو البيئات المحلية وتلك تتركب من جماعات مختلفة من الأفراد والتنظيمات المتباينة •

ويمارس المجتمع Society تأثيره وتحكمه فى سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز وأدوار محددة •

فالفرد يتم اعداده وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب منه ان يلعب دورا محددا أى يتطلب منه أنماطا سلوكية يحددها المجتمع • والأفراد فى أى مجتمع ينقسمون الى فئات لعدة معايير أساسية :

- ١ - فئات العمر والجنس المختلفة •
- ٢ - فئات عائلية ( أو قبلية ) •
- ٣ - فئات مهنية •
- ٤ - مجموعات من الاصدقاء أو تجمعات للهوايات •
- ٥ - فئات المراكز الاجتماعية •

وكل انسان يشغل مركزا محددا فى كل من تلك الفئات . فالفرد قد يكون شابا ، ذكرا ، طالبا . . . وهكذا . وتختلف المراكز التى يشغلها الانسان باختلاف مراحل حياته ففى فترة من عمره يشغل مراكز الابن والطالب ، وفى مرحلة اخرى يشغل مراكز الأب ، العامل والنقابى مثلا . كل من تلك المراكز يؤدى وظيفة ، اجتماعية محددة فالعامل وظيفته الانتاج والطالب التعلم والتثقيف واكتساب المهارات المختلفة ، والجندي وظيفته الدفاع عن الوطن وهكذا .

وبالنسبة لكل مركز من تلك المراكز هناك مجموعات من التوقعات يشترك فيها أعضاء المجتمع عما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد شاغل هذا المركز . وتشمل تلك التوقعات الواجبات والمسئوليات المتعلقة بشاغل المركز ، فالمدرس مثلا يتوقع منه أن يستخدم الأساليب العلمية الحديثة فى تعليم وتثقيف النشء . كذلك فإن التوقعات تشمل الحقوق أو الامتيازات التى يجب أن يحصل عليها شاغل المركز المعين .

وقد سبق لنا الحديث عن فكرة الدور ولكن ما يهمنا التأكيد عليه الآن هو أن الفرد بحكم انتمائه الى مجتمع معين يعهد اليه بمركز ( أو مراكز مختلفة ) لشغلها . تلك المراكز تطلب من الفرد أن يسلك بطرق محددة فى مجالات النشاط المختلفة المتعلقة بهذا المركز . وعلى ذلك نجد أن الانسان حين يمارس عملياته السيكلوجية الأساسية من ادراك وتفكير وشعور فانه يكون محاطا بتوقعات الآخرين ويضع نصب عينيه المزايا التى يحصل عليها لو التزم بتلك التوقعات . كذلك فانه يأخذ فى الاعتبار المقاييس التى قد يتعرض لها حين الانحراف عن تلك التوقعات .

وعد أوضحنا سابقا أن الأفراد الذين يشغلون نفس المراكز لا يتوقع أن يسلكوا نفس السلوك استجابة لمطالب المركز بل أن هناك اختلافا بين أنواع السلوك الفردى تعكس الاختلافات الأساسية بين الأفراد من تفكير ودوافع ومشاعر أى أننا نستطيع أن نحدد بوضوح دور المجتمع فى التأثير على السلوك الانسانى .

ان المجتمع يمثل بيئة اجتماعية موحدة تواجه الأفراد المختلفين والمجتمع بذلك يطالب الأفراد بأنواع محددة من السلوك ويتوقع منهم الالتزام بها . فى ذات الوقت فإن المجتمع يكافئ الفرد على تنفيذه للتوقعات الاجتماعية ويعاقبه على الانحراف عنها . ان المجتمع يضع الاطار العام للسلوك الانسانى

ولكن مازالت للفرد حرية الاختيار فى نطاق هذا الاطار بما يتفق مع خصائصه الشخصية ومع قدرته على مجابهة المجتمع وتحمل نتائج الانحراف عن قواعد السلوك العامة .

مظهر آخر من مظاهر تأثير المجتمع على السلوك الانسانى هو عملية تقسيم الأفراد الى طبقات اجتماعية Classes . ان الطبقات الاجتماعية هي محاولة لترتيب الأفراد من حيث اهميتهم الاجتماعية .

والتقسيم الاجتماعى (١) Social Stratification يتم على أساس عدة صفات أهمها الدخل ، مستوى التعليم ، والمهنة التى يشغلها الفرد . وبالتالي نستطيع تقسيم المجتمع الى مجموعات بحسب تلك المعايير كل مجموعة تمثل طائفة من الناس يشتركون فى خاصية معينة . وهناك أساليب مختلفة لقياس التقسيم الطبقي للمجتمع وتوزيع الأفراد على تلك الطبقات لسنا بحاجة الى الدخول فى تفاصيلها .

وبرغم أن مفهوم الطبقات الاجتماعية قد لا يتفق مع طبيعة الفكر الاشتراكى الا أن عدم التوافق لا يصدر عن انكار لحقيقة الطبقات الاجتماعية وانما عن ادراك لآثارها الاجتماعية حيث تعمل على توجيه السلوك الانسانى فى اتجاهات محددة ، أو حين تتسلط طبقة معينة على مصادر الثروة ووسائل الانتاج وتتمكن بالتالى من السيطرة على اتجاهات السلوك العام فى المجتمع . وهذه بالذات هي نقطة اهتمامنا بدراسة الطبقات الاجتماعية . وينبغى أن نوضح أن مفهوم الطبقة لا يقتصر على تقسيم الأفراد تبعاً لثروتهم أو دخولهم ، بل أنه يمتد ليشمل معايير أخرى مثل مستويات التعليم ، أو المهن التى يحترفها الأفراد ، ونواع التطلعات التى يسمعون اليها .

والطبقة الاجتماعية بهذا المفهوم تعتبر مؤثراً هاماً على السلوك الانسانى

---

(١) هناك على الأقل ثلاث طرق لقياس التنظيم الطبقي للمجتمع هي الطريقة الموضوعية حيث يحدد الباحث عدة معايير موضوعية كالدخل والمهنة والتعليم ويحاول الحصول على معلومات عن مراكز الأفراد المختلفين بالنسبة لكل منها . والطريقة الشخصية تعتمد على توزيع الأفراد على طبقات مختلفة تبعاً لوجهة نظر الأفراد انفسهم . واخيراً هناك طريقة ثالثة تعتمد على ادراك الآخرين للطبقة الاجتماعية التى ينتمى اليها الفرد .

حيث انها تمثل البيئة الاجتماعية الطبيعية التى يعيش فيها الفرد . والظاهرة الأساسية أن الأفراد الذين ينتمون الى طبقة معينة يميلون الى الانحصار داخل حدودها ويقصرون اتصالاتهم وتفاعلاتهم من الأفراد الآخرين فى ذات الطبقة . وبالتالي فان تطور الطبقات يؤدى الى خلق عوائق بينها وبين بعض ، الأمر الذى يخلق نوعا من الانفصال الفكرى والاجتماعى فى المجتمع . من أمثلة هذا الانفصال :

١ - الأفراد الذين ينتمون الى نفس فئة الدخل ، أو نفس الطائفة المهنية أو التابعين لنفس الفئة من حيث التعليم يميلون الى السكنى فى مناطق معينة مشتركة ( مدينة المهندسين ، مدينة الأطباء ، مدينة الصحفيين كلها أمثلة على هذا الميل الطبيعى للتجمع والتركيز بين أعضاء الطبقة الواحدة ) .

٢ - الميل الى تكوين وحدة فكرية وثقافية عامة تجمع الأفراد الذين ينتمون الى نفس الطبقة . وبذلك نجد أن هناك وحدة فى الأهداف والمصالح واشتركا فى الاتجاهات والأفكار الأمر الذى ينعكس على السلوك . اذن نستطيع تفسير الخلاف بين سلوك الأفراد برده الى اختلافاتهم الطبقيّة ، ومن ناحية أخرى نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد المعين اذا عرفنا الطبقة التى ينتمى اليها . ولعل أبرز مثال على ذلك ما يحدث حين تعلن الدولة عن تأميم تجارة بعض السلع فان الأفراد المختلفين من أبناء الشعب تختلف اتجاهاتهم وآراؤهم حيال هذا الموضوع وبالتالي تختلف تصرفاتهم من تأييد أو معارضة للقرار . بحسب اختلاف طبقاتهم . وعادة يكون التأييد للقرار مصدره الأساسى أصحاب الدخول البسيطة من عمال وفلاحين وصغار الموظفين الذين يتبنوا فى القرار فرصة لتخفيض الأسعار والحد من الأرباح الطائلة التى يحصل عليها التجار . من ناحية أخرى فقد يعارض التجار وأصحاب رأس المال ( ليس فقط المتعاملين فى تجارة السلع المؤممة أى الذين أضيروا مباشرة ، بل أيضا التجار على اختلاف فئاتهم ) الذين يدركون أن هذا القرار قد يكتسبون فائدة لغيره من حركات التأميم التى تهدد مصالح طبقتهم بصفة عامة .

ان نقطة التركيز الأساسية فى موضوع الطبقات الاجتماعية وتأثيرها على السلوك هى ان تلك الطبقات بغض النظر عن الإنسان الذى تقوم عليه ، انما تحدد البيئة الاجتماعية للإنسان ، وبالتالي تحدد له أنماط التفكير والسلوك الملائمة لطبقته ولا يقتصر اثر الطبقة الاجتماعية على أعضائها الحاصلين بل يمتد أيضا ليشمل الأعضاء المحتملين Potential Members الذين يتطلعون الى الانضمام لتلك الطبقة وبالتالي يمثلون فى تفكيرهم وسلوكهم بالأنماط السائدة بين أبنائها Reference Group .

ان كل طبقة من الطبقات الاجتماعية لها عرف وعادات وتقاليدها يتبعها افرادها كذلك فان كلا من تلك الطبقات تحدد قواعد للسلوك ينبغي على الفرد الالتزام بها والا يستبعد من الطبقة . مثال ذلك في مجتمع العمال والفلاحين تجد هناك قواعد اخلاقية واساليب للسلوك اذا خرج عنها الفلاح اعتبره الفلاحون منحرفا وخارجا عن اجماع زملائه وبالتالي يفقد ارتباطه بهم وقد يكلفه ذلك حياته في بعض الاحيان .

ومصنوع التزام الفرد بتلك القواعد والتقاليد يعود الى حاجته الى الانتماء الى جماعة يشعر فيها بالامن والطمأنينة من ناحية ، والى اعتماده على تلك الفئة في اشباع حاجاته المختلفة . ولا شك انه اذا انعدم هذا الاعتماد على الجماعة ، فان الفرد يصير في مكانه الخروج عن تلك التقاليد .

### المظاهر السلوكية للاختلافات الطبقيّة :

لقد اوضحنا ان الطبقة الاجتماعية تمثل البيئة الاجتماعية الحقيقية للانسان . وبالتالي فان تقاليد وعادات الطبقة الاجتماعية وطبيعة الاهداف التي تسعى اليها تنعكس على تصرفات وسلوك افرادها . وهناك عدة مظاهر سلوكية لهذا الاختلاف الطبقي نذكر منها الآتي :

- ١ - السلوك الاستهلاكي .
- ٢ - المشاركة في النشاط الاجتماعي العام .
- ٣ - اساليب التربية والتعليم للأطفال .
- ٤ - اساليب ووسائل الاتصالات .
- ٥ - السلوك العائلي وتوزيع السلطة واتخاذ القرارات في العائلة .
- ٦ - درجة التوافق او الانحراف الشخصي مع تقاليد الطبقة .

تلك المظاهر السلوكية المختلفة تتباين بين ابناء الطبقات المختلفة في المجتمع الواحد لتعكس اثر تلك الطبقات في تحديد السلوك الانساني وتوجيهه .

مرة اخرى نعود الى الحقيقة الأساسية ، فالسلوك الانساني هو حصيلته تفاعل الفرد مع بيئته . وهذا يبرز صعوبة التحليل للسلوك الانساني لتعدد وتشابك العوامل الفردية والبيئية المؤثرة على السلوك من ناحية . كما انه يفسح الامل لفهم السلوك الانساني من ناحية اخرى اذ يحدد الاطار العام للبحث في هذا الموضوع وتصبح المهمة بعد ذلك ممكنة وان كانت تحفها بالصعوبات من كل جانب .

## الفصل الرابع

### الثقافة

#### Culture

لقد عرفت الثقافة بأنها مركب يحتوى على المعرفة ، والعقيدة ، الفن ، الأخلاقيات ، القانون ، العادات ، القيم والتقاليد المختلفة التى يكتسبها الانسان باعتباره عضواً فى مجتمع . أى أن الثقافة هى أى شئ يتعلمه الانسان ويشاركه فيه اعضاء المجتمع بصفة عامة :

«Culture is everything which is socially learned and shared by the members of a society». (١)

#### وتنقسم ثقافة المجتمع الى نوعين :

الثقافة المادية Material Culture وهى تتضمن نتائج العمل الانسانى فى ذلك المجتمع من مبان ، انشاءات واشياء ملموسة مختلفة تدل كلها على ثقافة المجتمع وأساليب سلوكه . والثقافة غير المادية Nonmaterial وتتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التى يتبعونها .

اذن الثقافة هى نمط للسلوك يتبعه اعضاء المجتمع الواحد . فهى اذن على حد قول بعض علماء الاجتماع الاسمنت الذى يحكم وثائق افراد المجتمع بعضهم مع بعض (٢) . ان الثقافة التى نعنيها هنا هى انماط السلوك المشتركة التى يتبعها ابناء المجتمع الواحد .

---

(١) Hurton, P.B. and Aunt, G.L., Sociology. N.Y. McGraw-Hill Book Co., 1964, p. 51.

(٢) J.L. Gillin and J.P. Gillin, Cultural Sociology, The Macmillan Company, New York, 1948.



<sup>١</sup> ان الانسان يبدأ حياته وهو جاهل تماما بأى نمط للسلوك . كل ما يملكه الانسان فى بدء حياته هو مجموعة من الحاجات والرغبات التى يجب عليه اشباعها بطريقة أو أخرى . ومن خلال التجارب التى يمارسها لاشباع رغباته ، ومن خلال ما تتميز به تلك التجارب عادة من أخطاء يتعلم الانسان ويكون لنفسه ثقافة ، أى يبتكر أنماطا للسلوك يشترك فيها أعضاء المجتمع . لذلك تختلف الثقافات من مجتمع لآخر .

ومن العوامل الأساسية المساعدة على نشأة الثقافة وتطورها ، قدرة الانسان على التعلم . ان الانسان يتميز على غيره من المخلوقات بالقدرة على التعلم السريع . لقد أثبتت التجارب العلمية أن بعض انواع الحيوانات لديها القدرة على التعلم ولكن الانسان يتفوق بالسرعة فى التعلم ، كذلك فان قدرة الانسان على التعبير والاتصال بغيره من الأفراد ونقل معان محددة اليها يساعد على اكتسابهم نفس الثقافة .

ان قدرة الانسان على التعبير ونقل معلوماته وأفكاره الى الآخرين تعتبر من العوامل الهامة المساعدة على نشأة الثقافة . ان التعلم الانسانى والقدرة على التذكر وتسجيل المعلومات تساعد على الاحتفاظ بتلك المعلومات وانتقالها من جيل الى جيل وبذلك يمتد اثر الثقافة عبر الأجيال .

واللغة باعتبارها مجموعة من الأصوات التى تحمل معان معينة تساعد الانسان على نقل أفكاره ومشاعره والتعبير عن أدق خلجات النفس وبالتالي يستطيع مشاركة غيره فى تجاربهم واشراكهم فى تجاربه وخبراته الأمر الذى يمكن من نمو الثقافة وانتشارها . ولا شك ان اللغة المكتوبة تتميز فى هذا المجال وتتفوق تفوقا ساحقا على اللغات غير المكتوبة . لذلك فان المجتمعات التى لا تستطيع تدوين لغتها تتميز بالبساطة فى ثقافتها حيث تلعب الذاكرة الانسانية - وهى محدودة بطبيعتها - الدور الأساسى فى حفظ تلك الثقافة . والثقافة الانسانية لها قدرة على التراكم والتطور السريع ، لذلك فان من مشاكل الانسان الأساسية فى العصر الحديث ملاحقة التطور فى الثقافة وتعديل موقفه تبعاً لذلك .

### الثقافة ... مجموعة من التوقعات السلوكية :

ان الثقافة تتكون من مجموعة من الأنماط السلوكية التى يتوقع المجتمع أن يلتزم بها الأفراد . ان الثقافة عبارة عن نظام متكامل من التوقعات لما

يجب ان يفعل الناس في مظاهر الحياة المختلفة . وتتخذ تلك التوقعات السلوكية ( أو قواعد السلوك المنتظر ان يتبعها الافراد ) اشكالا مختلفة كالآتى :

## ١ - العادات الشعبية Folkways

ان جماعات الناس في مجتمع معين اذ تواجهها مشكلات الحياة المختلفة التي تتطلب حلا معيناً تجرب كثيراً من الطرق البديلة لحل كل مشكلة . مثلاً عادات الأكل أو الزواج ، أو تقاليد التحية والمجاملات ، كلها مشاكل تتطلب الوصول الى انسب الطرق لحلها . ومن خلال تجاربة المستمرة على مدى الزمن ، يصل الانسان الى حل لكل مشكلة وبتجربة هذا الحل وثبات نجاحه ينتشر تطبيقه واستخدامه وينتقل من جيل الى جيل الى ان يستقر ويرسخ كمادة أو تقليد شعبي لهذا المجتمع بالذات ، مثال ذلك البدء بالمصافحة باليد اليمنى يعتبر عادة شعبية متأصلة في كثير من المجتمعات ، أو عادة الأكل ثلاث مرات في اليوم ، أو طريقة الأكل ذاتها . ولا شك ان تلك العادات الشعبية تمثل مصدراً أساسياً من مصادر دراسة ثقافات الشعوب .

ان العادة الشعبية هي الطريقة المعتادة التي يؤدي بها أبناء مجتمع معين الأشياء المختلفة . وتكتسب الأجيال الجديدة في المجتمع تلك العادات ( أو أنماط السلوك ) اما بالتعليم المباشر ( حين تنهر الأم طفلها وتأمره ان يستخدم يده اليمنى في الأكل بدلا من اليسرى ) أو بالملاحظة والتقليد .

## ٢ - المحرمات Taboos

ان بعض العادات الشعبية السابق ذكرها لا يترتب على مخالفة الشخص لها أي ضرر سواء بالنسبة له أو بالنسبة للمجتمع . فالفرد الذي يصر على استخدام يده اليسرى بدلا من اليمنى في الأكل والكتابة لا يضر احدا ولا يعتبر خارقا لتقاليد وعادات المجتمع بالرغم من انه قد يصبح موضع ملاحظة الآخرين . ولكن هناك بعض أنواع العادات الشعبية التي يرتبط بها عنصر هام هو ضرورة التزام الفرد بها والا تعرض للعقاب والرفض الاجتماعي . فالفتاة الشرقية التي تتزوج بدون موافقة الأسرة انما تعرض نفسها وزوجها لمصاعب قد تستمر مدى الحياة . والابن الذي يعصى والده انما يجلب على نفسه سخط الجميع وامتناعهم عن مد يد المساعدة اليه . وتزداد أهمية الالتزام ببعض العادات الشعبية الى الحد الذي يصل بها الى مرتبة التحريم . فالمسلم محرم

عليه اكل الخنزير أو الزواج بمن هي محرمة عليه ، والمسلمة يحرم عليها الزواج من غير المسلم وهكذا . تلك العادات ينبغي الالتزام بها والا اعتبر الفرد منحرفا يحق عليه الجزاء والعقاب . وفى بعض الأحيان قد تنشأ تلك المحرمات نتيجة لتجربة فردية ، ولكنها تمتد وتشمل الأجيال المتعاقبة دون أن يحاول أحد التشكيك فى جدواها أو السؤال عن مصدرها والحكمة فى التحريم . وقد تنشأ بعض المحرمات بحكم قواعد الدين أو العقيدة التى يلتزم بها الأفراد .

## ٢ - النظم الاجتماعية Social Institutions

تحتل بعض تلك العادات الشعبية أهمية أكثر من غيرها . وحينما يتراكم بعض من تلك العادات المتعلقة بحاجة انسانية أساسية يطلق عليها اسم نظام اجتماعى وهناك على الأقل خمسة أنظمة اجتماعية فى أى مجتمع من المجتمعات الحديثة .

- (أ) النظام العائلى .
- (ب) النظام الدينى .
- (ج) نظام الدولة .
- (د) نظام التعليم .
- (هـ) النظام الاقتصادى .

كل من تلك الأنظمة يحتوى على عدد من الانماط السلوكية المتعارف عليها اجتماعيا والتى تمثل جزءا من الثقافة العامة للمجتمع . تلك الأنماط السلوكية يحيطها عدد من التقاليد ، الاتجاهات ، القيم والطقوس والرموز التى تؤيدها وتدعمها .

## ٤ - القانون Law

يمثل القانون قمة التنظيم الاجتماعى للسلوك الانسانى حيث يحدد صراحة ما يجب على الفرد عمله وما يجب عليه الامتناع عنه ، بالإضافة الى ذلك فالقانون يحدد العقوبة التى تنزل بمن يخالفه . لذلك فالقانون هو اصرح وأوضح المحددات الثقافية للسلوك الانسانى . وان كانت هناك مخالفات قد لا تكتشف أو اذا كان القانون نفسه قابلا للتعديل ، الا ان المبدأ الأساسى هو ان القانون منظم ومحدد للسلوك الانسانى .

وثقافة أى مجتمع عبارة عن مركب معقد ومتشابه من عدد لا نهائى من الخصائص الثقافية البسيطة Traits التى تمثل كل منها نمطا من أنماط السلوك المكتسب . مثال ذلك تقليد المصافحة باليد حين لقاء الأصدقاء ، أو تقبيل يد المسنين من أفراد العائلة . ويفرق لينتون Linton (١) (١٩٣٦) بين الخصائص الثقافية العامة أى التى يشترك فيها كل أعضاء المجتمع Universals والخصائص التى يقتصر الالتزام بها على فئات معينة من الناس . وخصائص الثقافة العامة هى تلك الأنماط السلوكية التى يعرفها ويلتزم بها كل أعضاء المجتمع . من ناحية أخرى فهناك بعض الخصائص الثقافية التى تتيح للفرد حرية الاختيار بينها Alternatives فالفرد يستطيع المفاضلة بين أساليب مختلفة للسكنى ، الانتقال ووسائل اشباع الحاجات المختلفة كإنقضاء الزى المناسب أو نوع التعليم المفضل . والنوع الأخير من الخصائص الثقافية هو الذى يسود بين جماعة معينة من أبناء المجتمع Speciality . مثال ذلك وجود لغة خاصة يتفاهم بها أبناء المهنة الواحدة لا يفهمها الآخرون . وبصفة عامة فإن كل جماعة من جماعات المجتمع ( تبعا للمعايير المختلفة فى تقسيم المجتمع إلى جماعات كالعمر ، الجنس ، المهنة ) تكون لنفسها مجموعة من الخصائص الثقافية لا تشاركها فيها المجموعات الأخرى .

من ناحية أخرى فقد يتكون فى داخل المجتمع الواحد مجموعة من الثقافات الفرعية أو المشتقة Subcultures . فالمهاجرون من أبناء فلسطين فى إحدى الدول العربية يكونون لأنفسهم ثقافة خاصة بهم قد تختلف عن الثقافة العامة للمجتمع الذى يعيشون فيه . أو مثلاً فى مصر نجد عددا من الثقافات الفرعية تميز قطاعات رئيسية فى المجتمع كثقافة الريف أو المناطق الساحلية . تلك الثقافات الفرعية برغم تميزها عن الخط العام للمجتمع ، إلا أنها ليست منفصلة عنه تماما ، بل هى تستمد أصولها منه وما زالت ترتبط به ارتباطا عاما .

اذن نستطيع تلخيص ما ذكرناه عن الثقافة حتى الآن فى أنها عبارة عن طرق وأساليب للسلوك المكتسب التى تنشأ وتتراكم فى المجتمع ويلتزم بها أعضاء هذا المجتمع . أى أننا يمكن أن نصف المجتمع بأنه جماعة من الناس يشتركون فى ثقافة عامة . وتتخذ الثقافة مظاهر مختلفة كالعادات الشعبية ،

Ralph Linton, The Study of Man. N.Y. : Appleton- (١)  
Century-Crofts. 1936 Chapter 16.

المحرمات ، القانون والتقاليد المختلفة • وتتنظم تلك الخصائص الثقافية في نظم اجتماعية متميزة كما أن الثقافة في المجتمع تتكون من خصائص عامة يشترك فيها كل أبناء المجتمع ، أو خصائص خاصة بجماعات أو فئات معينة ويتوسط هذين النوعين الخصائص التي تسمح للفرد بضرية الاختيار بينها • ومن ناحية أخرى فإن الثقافة العامة للمجتمع قد يتفرع عنها ثقافات جانبية تميز قطاعات رئيسية منه •

أن الثقافة هي نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ •

«A Culture is an integrated system of behavior, with its supporting ideas and values». (١)

### معنى الثقافة :

أن أى موقف اجتماعي يكتسب معناه من الثقافة الخاصة بالمجتمع الذي يحدث فيه • فنفس الموقف الاجتماعي يكتسب معان مختلفة في الثقافات المتباينة للمجتمعات مثال ذلك الفرد الذي يحدد موعدا لمقابلة شخص آخر في الساعة السابعة مساء في مكان معين ثم لا يأتي الا في الثامنة الاربعاء • مثل هذا الموقف يحدث كل يوم آلاف المرات في المجتمع المصري دون أن يثير في النفس أى شعور بالضيق أو الامتعاض ، بل يؤخذ على أنه تصرف طبيعي ومقبول اجتماعيا ( بل أن الشخص الآخر في غالب الأمر يوطن نفسه على هذا الاحتمال وبالتالي لا يأتي للمقابلة الا في السابعة والنصف مثلا ) • ذلك المعنى الذي يكتسبه هذا الموقف الاجتماعي مستمد من طبيعة الثقافة المصرية التي لا تعطى للوقت أهمية خاصة فإذا انتقلنا الى ثقافة أخرى ولتكن أحد المجتمعات الأوروبية فإن ذلك الموقف سوف يكتسب معنى مخالفا تماما حيث يثير غضب وامتعاض الشخص المنتظر وفي غالب الأمر فإنه سيفادر المكان بعد عشر دقائق من الانتظار ، ويميل الى وصف ذلك الصديق المتأخر بالاهمال وعدم اللباقة • ذلك أن للوقت مفهومًا آخر في الثقافة الأوروبية •

من هنا تستمد الثقافة معناها باعتبارها الإطار العام الذي يتحرك فيه الفرد ويسلك • ولا شك أن السلوك الانساني يتلون وينطبع بخصائص الثقافة

التي يعيش فيها الفرد • وفي أغلب الأوقات فإن الفرد حين يسلك بطريقة معينة فهو لا يدري أنه واقع تحت تأثير معتقدات وآراء ثقافية معينة • وقد لا تتاح لى فرصة للتفكير فى هذا الأمر الا اذا خرج عن نطاق ثقافته واتصل بثقافات مجتمعات أخرى •

ان الثقافة عبارة عن نظام للسلوك يتبعه الامراد بحكم العادة وبدون تفكير ، ومن ثم فان الانسان فى جانب كبير من حياته هو نتاج ثقافة معينة •

Each person is, far more than he will ever known, the product of his culture». (١)

### وظائف الثقافة فى تحديد السلوك الانسانى :

بعد هذا العرض لطبيعة الثقافة ومعناها ، يهمننا الآن ان نحدد بعض الوظائف الأساسية التى تمارسها الثقافة فى مجال تحديد وضبط السلوك الفردى فى المجتمع :

١ - تحدد الثقافة معنى المواقف الاجتماعية •

٢ - تحدد الثقافة الاتجاهات ، والقيم والأهداف •

٣ - تحدد الثقافة الخرافات والأساطير والقوى الخفية التى يؤمن بها الأفراد •

٤ - تحدد الثقافة أنماطا معينة للسلوك •

١ - ان الوظيفة الأولى للثقافة انها تحدد معانى المواقف الاجتماعية المختلفة • فحين يتقدم شخص رافعا يده اليمنى فر. مواجهة شخص آخر ، فان ثقافة المجتمع تعطى هذا الموقف معنى المصافحة والسلام ، فى حين ان ذات الموقف قد يمثل محاولة للعدوان فى ثقافة أخرى • مثال آخر ، موقف الموظف فى احدى المصالح الحكومية وقد بسط طعامه على المكتب أمامه اثناء ساعات العمل الرسمية قد لا يعنى فى ثقافتنا اكثر من انه يتناول افطاره ( وهونكىء محبب فى ذاته ) ، فى حين ان ذات الموقف قد يعنى التأخر والهمجية والاهمال والاستهتار فى ثقافات شعوب أخرى •

---

(١) المرجع السابق ص ٧٣ •

ان طريقة نطق الكلمات قد تعطيها معان مختلفة باختلاف الثقافات وبالتالي فان الفرد الغريب عن ثقافة مجتمع يجد نفسه مضطرا الى دراسة وتفهم تلك الثقافة حتى يستطيع تفهم المواقف الاجتماعية التي تقابله . وبمعنى آخر حتى يستطيع فهم السلوك الانساني ، اى ان الثقافة تساعد على فهم وتوضيح السلوك الانساني .

٢ - من ناحية اخرى فان الثقافة تحدد للفرد ما هو طيب وما هو رديء ، وما هو جميل وما هو قبيح . ان الثقافة توجه الفرد في اكتساب اتجاهاته ، والقيم التي يؤمن بها والاهداف التي يسعى اليها . ان معنى الجمال يختلف عند الفلاح المصرى عنه عند الفلاح الانجليزى مثلا . ان معانى الشرف ، والأمانة ، والنجاح ، والاخلاص تختلف باختلاف الثقافات . والفرد يتعلم تلك المعانى ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة .

والانسان في عملية اكتسابه لتلك الاتجاهات والقيم والاهداف ، قد يؤيد الثقافة العامة او يعارضها ، وقد يعدل الفرد من المعانى التي تعطيها الثقافة لتلك الأمور اى أنه قد يحيط تلك المعانى باتجاهاته الشخصية ويصطبغها بأفكاره الذاتية ، ولكنه بصفة عامة يعيش ويفكر داخل الاطار الثقافى العام للمجتمع . ان الثقافة العامة لا تلغى الفروق والاختلافات بين الأفراد ، ولكنها تمثل الاطار العام الذى تتفاعل فيه وتتلاقى تلك الاختلافات والفروق .

٣ - ان الخرافات والاساطير والاعتقاد في وجود قوى غير طبيعية او خارقة للعادة تكون جزءا اساسيا من ثقافة اى مجتمع ، وبالتالي فهي تمثل مصدرا من مصادر التأثير على سلوك الافراد وتصرفاتهم . فالتفاؤل والتشاؤم، والفرح والحزن وغيرها من المشاعر المؤثرة على السلوك الفردي تجد اساسها غالبا في الخرافات والاساطير التي تثير الانسان لأنواع مختلفة من السلوك او تمنعه من أنواع أخرى .

والدراسة العلمية للسلوك الانساني ومدى تأثيره بتلك الاساطير والخرافات لا تهتم بتحقيق صدقها او عدمه ، بل ان نقطة التركيز هي في مدى تأثيرها على السلوك واتجاهات هذا التأثير .

ان الثقافة تعطي الانسان وجهة نظر كاملة عن العالم والحياة . وان الاسئلة عن اصل الحياة ، حقيقة الله وغيرها من الاسئلة الهامة تجد لها اجابات في الثقافات المختلفة حيث يستطيع الفرد الاعتماد عليها في تكوين اتجاهاته ومعتقداته .

٤ - وأخيرا فإن الثقافة توفر للفرد أنماطا سلوكية يستطيع اتباعها في المواقف الاجتماعية المختلفة بحيث لا يضطر الى المرور بمصاعب التجربة والخطأ في المواقف الاجتماعية التي يجابهها .

وهناك ظاهرة أساسية تربط الفرد بثقافة مجتمعه وهي تحيز الفرد لتلك الثقافة واعتبارها أفضل وأرقى الثقافات Ethnocentrism . وسر ذلك التحيز مرجعه الى :

- ١ - تعود الفرد على أنماط السلوك التي تقدمها ثقافته .
  - ٢ - عدم فهم الفرد العادي لخصائص الثقافات الأخرى .
  - ٣ - أن التحيز للثقافة التي يعيش في ظلها الفرد وسيلة للدفاع عن قطع الضعف والقصور التي بها .
- والتحيز الثقافي له آثار سلوكية واضحة أهمها :
- ١ - ترويج الوحدة الجماعية والاخلاص والروح المعنوية العامة وبالتالي يصبح مصدرا للقومية والوطنية .
  - ٢ - حماية الثقافة من عوامل التغير .
- أن الثقافة امر نسبي يختلف مفهومه من مجتمع لآخر ، وبالتالي يختلف تأثير الثقافات على السلوك الفردي بحسب طبيعة المجتمع ومدى تقدمه وتطوره .

### الثقافة وشخصية الفرد :

أن الجماعة هي حاملة الثقافة . والتفاعل بين الجماعات من المواقف الثقافية التي تعطي للعالم المحيط بالفرد معنى . تلك المعاني يكتسبها الفرد وتندمج في تكوين شخصيته . فالفرد حين يولد يكون قابلا للتشكيل في أي اتجاه تبعا لطبيعة الثقافة التي يولد في ظلها . وكل مجتمع يحدد لنفسه مجموعات من الأنماط السلوكية العامة ( الثقافة ) ويعمل على تطويع الأفراد اجتماعيا وفقا لتلك الأنماط السلوكية . وفي هذا البحث يهمنا أن ندرس التأثير الذي يقع على الشخصية الانسانية بحكم كون الفرد عضوا في مجتمع له ثقافة مصدرة .



تحدد الشخصية وتتشكل نتيجة لعملية التطويع الاجتماعي Socialization التي تتم في جو ثقافي معين أو يكتسب الفرد تلك الأنماط السلوكية من خلال تجاربه وخبرته حيث يكافئ المجتمع من يلتزم بالثقافة العامة Conformists ويعاقب من يعيد عنها Nonconformists فإذا كنا قد تبينا سابقا أن للإنسان حاجتين أساسيتين ، الأولى هي السعى وراء الكسب والسعادة ، والثانية هي اجتناب الألم والشقاء ، إذن يمكن تفسير اتجاه الإنسان الى الالتزام بثقافة المجتمع أي بقواعد السلوك العامة حيث أن هذا الالتزام يتفق مع طبيعة الإنسان بصفة عامة . ولا يجب أن يفهم هذا القول على أن الفرد لا يزيد على كونه آلة سلبية تتشكل وفقا لتعاليم المجتمع . ولا يعنى ذلك أن أبناء المجتمع الواحد يمكن النظر اليهم على أنهم نماذج بشرية نمطية لا يختلفون ، فقد أوضحنا أن الأفراد يختلفون في قدراتهم العقلية واستعداداتهم الشخصية ، كما أنهم يختلفون في أساليب تفكيرهم وطبيعة ادراكهم للأمور من حولهم وبالتالي نجد أن كل فرد ( أو جماعة من الأفراد ) يميل الى ادراك الثقافة وتفسيرها بطريقة تختلف عن الطريقة التي يدركها بها أفراد آخرون . بنفس المنطق فإن الطبقات المختلفة وفئات المجتمع المتميزة تختلف في ادراكها وتفسيرها للثقافة العامة . ومن هنا تنشأ الثقافات الفرعية أو الجانبية . فكل فرد إذن له جهاز بيولوجي متميز ، وكذلك تاريخ من التفاعل الاجتماعي يختلف عن خبرة الآخرين في تفاعلهم ، وعلى هذا الأساس فقد ذكر بعض الكتاب (١) أن كل انسان :

«Every man is in certain respects

— يشابه كل الآخرين في بعض النواحي . — Like all other men.

— يشابه بعض الآخرين في نواح أخرى . — Like some other men.

— يختلف عن أى انسان آخر في نواح خاصة . — Like no other man.

إن الثقافة والشخصية لا ينفصلان بل هما وجهان لنفس الشيء . انهما نتاج ذات العملية التي يسعى الفرد من خلالها الى التأقلم والتكيف مع البيئة

---

(١) Khuckholhn and Henry A. Murray (eds.), Personality in Nautre, Society and Culture, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1949, p. 35.

الجغرافية التي يعيش فيها ، والجماعات الاجتماعية التي يتصل بها • ان الثقافة والشخصية تتكونان داخل الشخص من خلال التعلم والتفاعل • ان الفرد يبدأ في التفاعل مع الآخرين منذ اول لحظات حياته وبالتالى يبدأ في اكتساب شخصيته ولكن نمط الشخصية التي يكتسبها الفرد يتحدد جزئيا بفعل الثقافة العامة التي يولد الفرد في ظلها •

ان الانسان يولد ولديه عدد قليل من الميول والاستجابات التي يحصل عليها بفعل الوراثة Heredity ولكن الجانب الأكبر من استجاباته ( أى أنماط سلوكه ) يكتسبها من الآخرين ، أى أنها تكون متأثرة بثقافة المجتمع •

ان الثقافة بتحديداتها لأنماط السلوك التي يجب على الأفراد الالتزام بها إنما تؤثر في هذا السلوك تأثيرا مباشرا •

اذن نستطيع أن ننهي هذا الفصل بالعودة الى المعادلة الأساسية التي بدأنا بها دراستنا للسلوك الانساني وهي أن هذا السلوك الفردي ان هو الا محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة • وان العوامل الفردية والاجتماعية والحضارية اذ تؤثر على السلوك الفردي وتشكله لا تعمل منفصلة عن بعضها البعض ، بل انها تتفاعل فيما بينها لمتنتج تأثيرا عاما يتبلور في شخصية الفرد وأنماط سلوكه • ان الفرد يكتسب اتجاهاته ومدركاته من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة وتلك الاتجاهات والمدركات تتأثر بفعل الثقافة • ولكن من ناحية أخرى فان تلك الاتجاهات والمدركات ذاتها تؤثر في تحديد ادراك الفرد للجماعات والثقافة العامة وتحدد مدى استجابته لها والتمزام بقواعد السلوك التي تفرضها • أى أن العلاقة دائرية ومستمرة بحيث يصعب تحديد بداية التأثير •  
•••

## الباب الرابع

### المدخل السلوكي في الإدارة

#### The Human Approach to Organization

(( ان الادارة عملية تعتمد في نجاحها على الاستعانة  
بمفاهيم علوم السلوك ووضعها في التطبيق - وقد انعكست  
هذه المفاهيم في كثير من مجالات العمل الإداري بحيث يمكن  
القول بأن المهارة الأساسية للمدير الحديث هي التعامل  
مع السلوك الانساني )) -



## الفصل الاول

### الاشراف والقيادة

#### Supervision and Leadership

ان عملية القيادة هي ذلك العنصر الانساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم الى تحقيق اهداف التنظيم . ان القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد ، والمجموعة ، وظروف التنظيم . ان القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم افراد مجموعته واقتناعهم بان في تحقيق اهداف التنظيم نجاحا شخصيا وتحقيقا لاهدافهم الشخصية .

ان وظيفة القائد الاساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات افراد مجموعته وامكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون اليه جميعا .

ان للقيادة تأثيرا مهما في روح العمال المعنوية وانتاجيتهم ، لذلك كانت وما تزال موضع اهتمام الباحثين . وهناك اتجاهان اساسيان لدراسة موضوع القيادة : الأول هو الاتجاه الذي يعتبر القيادة خاصية من خصائص الشخص القائد ، والثاني هو الاتجاه الذي ينظر الى القيادة على انها ظاهرة تتوقف على الموقف المعين الذي يتيح الفرصة لبروز القائد ، بغض النظر عن مواهب الشخص .

وثمة اتجاه ثالث وحديث يرمى الى التوفيق بين وجهتي النظر السابقتين .

#### الاتجاه الاول - خصائص القائد :

ان هدف هذا الاتجاه هو تحديد العوامل والخصائص التي تجعل الشخص قائدا ناجحا والتي توجد في صفات الفرد ذاته . وقد اختلف الآراء حول مدى صحة هذا الاتجاه ، اذ لا يمكن القطع بان هناك علاقة ثابتة بين صفات الفرد وبين نجاحه كقائد . يذكر بعض المؤيدين لهذا الاتجاه ان هناك نوعا معينا من الشخصية هو الذي يصلح لأعمال القيادة .

ومن الصفات التي تذكر على سبيل المثال في شخصيات القادة الناجحين ، الرغبة في التقدم وتحقيق الأهداف ، والرغبة في التقدم في العمل والحياة الاجتماعية ، والاستعداد لتحمل السلطة والمسئولية والحزم والقدرة على اتخاذ القرارات ، والخوف من الفشل . وتختلف قوائم الصفات التي يجب توافرها في القائد الناجح أو التي تتوافر فعلا في مثل ذلك القائد من رأى كاتب الى آخر . وهذا ما يضعف من فاعلية وأهمية هذا الاتجاه لدراسة موضوع القيادة . وعلى الرغم من هذا التناقض فإنه يمكن بصفة عامة أن نعدد بعض الصفات التي غالبا ما ترتبط بالقيادة الناجحة :

**المذكاء :** ان عمل القائد سواء في محيط ادارة الأعمال أو غيره من الأعمال يتطلب القدرة على التحليل وتفهم المشاكل المعقدة التي تواجهه .

**النضج الاجتماعي :** ان الفشل لا يجعله عاجزا عن الحركة ولا النصر أو النجاح يجعلانه ينسى الهدف .

**التحفز الذاتي :** القائد الناجح يكون مدفوعا الى عمله بحوافز داخلية تابعة من نفسه .

**المقدرة على فهم الناس والتعامل معهم :** ان المدير أو القائد الناجح هو أصلا خبير بالعلاقات الانسانية وأسس تنظيمها .

وبصفة عامة نخلص الى القول بأن الاتجاه الى التركيز على بعض الصفات الشخصية للفرد واعتبارها مقياسا للقيادة الناجحة ، لا يمثل كل الحقيقة في هذا الموضوع . ان القيادة ليست موهبة فردية ، ومجرد توافر بعض الصفات في الفرد لا يضمن له أن يكون قائدا ناجحا .

## الاتجاه الثاني - خصائص الموقف :

ان الاتجاه الآخر لدراسة القيادة يضع التركيز كله على الموقف الذي يوجد فيه الفرد والذي يحدد امكانياته كقائد . ويدل هذا الاتجاه على أن بعض الأفراد يحرزون نجاحا باهرا في القيادة في بعض المواقف ولكنهم يفشلون تماما اذا تغير هذا الموقف . والموقف يعني زمانا ومكانا معينين ومجموعة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة .

وهذا الموقف يشمل القائد وافراد جماعته المباشرين ، وزملاءه في العمل ورؤسائه وأناسا خارجيين تكون لهم علاقات عمل معه . ان هذا الموقف الاجمالي



الأفراد ودفعهم الى العمل • والقيادة تسعى لتحقيق الاهداف • من ناحية  
اخرى فالقيادة هي مركز السلطة والمسئولية •

## انواع القيادة :

### ١ - القائد الإيجابي والقائد السلبي :

القائد الإيجابي يدفع افراد مجموعته الى العمل وزيادة الكفاءة عن طريق اثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم • والقائد السلبي يدفع افراد مجموعته الى العمل باستعمال العنف والشدّة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد • القائد الإيجابي يحقق اهداف التنظيم وفي الوقت ذاته يحقق الرضاء للعاملين بينما السلبي قد يفشل أو ينجح في تحقيق الاهداف ، ولكنه ينجح دائما في نشر الاستياء والقلق بين معاونيه •

### ٢ - القائد الأوتقراطي والقائد الاشتراكي :

القائد الأوتقراطي أو المتسلط يركز السلطة وحق اتخاذ القرارات في يديه ، ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل • انه يرسم كل شيء ويحدد كل شيء وليس عليهم الا التنفيذ ، والقائد في هذه الحالة يتحمل كل المسئولية • وهذا النوع من القيادة لا يشجع الافراد على الخلق والابتكار بل يجعلهم يفرون من المسئولية خشية الفشل والعقاب ، اما القائد الاشتراكي فهو الذي يشرك الافراد في عملية تخطيط وتنظيم العمل ويكتفى بتحديد الاهداف العامة تاركا التفاصيل للأفراد ذاتهم يقررونها بأنفسهم •

## مهارات القيادة :

بصفة عامة ينبغي أن تتوافر لدى القائد مهارات ثلاث :

### ١ - مهارة انسانية :

وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين افراد التنظيم • ان العلاقات الانسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمدير وبإتالي تصبح المهارة الانسانية شرطا أساسيا في المدير •



## ٢ - مهارة فنية :

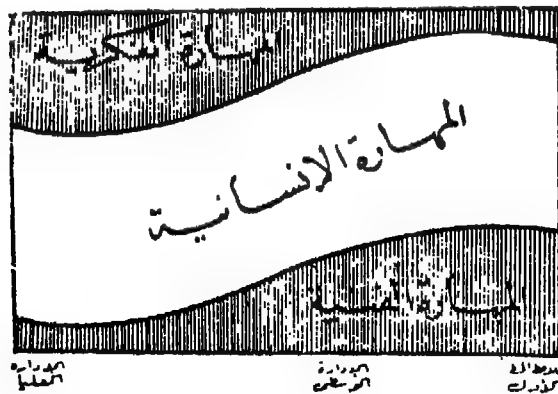
وهى المعرفة والفهم لنوع العمل الذى يؤديه المدير مثل مدير الحسابات الذى ينبغى أن يكون ملما بقواعد المحاسبة واصولها ، ومدير الأفراد الذى ينبغى أن يكون دارسا لأسس ادارة الأفراد ومشاكلها .

## ٣ - المهارة الفكرية :

هى القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأى مشكلة أى هى القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة .

وتختلف الأهمية النسبية لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الإدارى للمدير ، فالمهارات الفكرية مثلا تزداد أهميتها كلما ارتفع مستوى المدير فى التنظيم ، والشكل رقم ( ٢ ) يبين على وجه التقريب أهمية كل مهارة للمستويات الإدارية المختلفة .

والقيادة تعنى القدرة على التأثير فى الأفراد وتوجيه سلوكهم فى اتجاه معين ، بغض النظر عما اذا كان القائد يملك سلطة رسمية لهذا الغرض أم لا . وبالتالى فان القيادة قد تنبع من التنظيم غير الرسمى للعمال . فنجد أن أحد العمال هو القائد الفعلى للمجموعة وليس المشرف الرسمى . ان القيادة تعتمد على القدرة على التأثير النابعة من قوة الفرد . ومصدر هذه القوة قد



شكل رقم ( ٢ )

يكون المركز الرسمي الذي يشغله ، أو قد يكون خبرة الفرد وعلمه أو سيطرته على ناحية مهمة من نواحي اشباع حاجات الأفراد •

وعلى العكس من ذلك ، فإن الاشراف هو عبارة عن ممارسة السلطة الرسمية المنوطة للفرد بوصفه عضوا في التنظيم الرسمي ، فالمشرف يتم اختياره لأداء دور معين ويجعل أهداف التنظيم العامة نصب عينيه • وقد تجتمع في الشخص الواحد وظيفتا المشرف بحكم مركزه الرسمي ، والقائد الفعلي بحكم قدرته على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم • والاشراف كالقيادة له أنواع هي الاشراف الأوتقراطي ، والديمقراطي ( الاشراكي ) • ولا شك أن أنسب نوع من أنواع الاشراف هو ذلك الذي يلائم احتياجات المجموعة • ولو أنه ثبت بصفة عامة أن الأسلوب الديمقراطي هو أحسن أساليب الاشراف من حيث رضا الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الانتاجية •

## الفصل الثانى

### الاتصالات

#### Communications

ان من المهام الأساسية للمشرف عملية انشاء واستغلال نظام للاتصالات الفعالة بينه وبين العاملين فى الشركة أو الوحدة التى يشرف عليها . ان الاتصالات بين المشرف والعاملين هى الوسيلة التى يوجه عن طريقها جهودهم . وعملية الاتصالات هى فى حقيقة الأمر عملية تدفق المعلومات من أحد أطراف العلاقة الى الأطراف الأخرى . فالمشرف أو المدير يستطيع باستخدام سبل الاتصالات المتاحة له ان يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ، ويساعد على تحديد أهداف الجماعات المختلفة داخل التنظيم . فالمشرف يشرح للعامل الواجبات والأعمال التى تتوقع الادارة منه ان يؤديها ، والامكانيات التى تضعها الادارة تحت تصرفه لتساعده على تحقيق هذه الأهداف . كما انها سبيل الادارة لابلاغ العاملين رأيها فى مستويات الأداء والانتاج . ان الاتصالات من الادارة الى العاملين هى السبيل امام العامل الى ان يحدد لنفسه مجالات العمل المتاحة امامه ، وعن طريقها أيضا يستطيع المشرف ان يستخدم نظم المكافآت والعقوبات بتوضيح انماط السلوك التى ينبغى على العامل اتباعها . اذن بدون سيل المعلومات من المشرف الى العامل ، لا يستطيع الأخير ان يحدد الموقف ولا اتجاه العمل الذى ينبغى عليه ان يسلكه ، ولا يستطيع أيضا معرفة رأى الادارة فى مستوى أدائه وانتاجيته . والخلاصة ان العامل يصبح فى موقف غير مستقر بدون تلك المعلومات المهمة .

من الناحية الأخرى فان تدفق المعلومات من العاملين الى الرؤساء ، ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح . فمن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه ويفهم رغباتهم ومشاكلهم . كما انه عن طريق هذه الاتصالات يستطيع المشرف ان يصحح أية افكار خاطئة لدى العمال عن أهداف وسياسات الادارة . ان تدفق المعلومات من اسفل الى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل والمتاعب قبل حدوثها ، سواء بالنسبة الى الفرد أو المجموعة ، وبذلك تتاح الفرصة للادارة للعمل على تفادى تلك المشاكل وتجنب اثارها الضارة

فى الانتاجية • ولعل من اهم فوائد تدفق المعلومات من فئة العاملين الى الادارة ، ان تتعرف الادارة رد فعل سياساتها والوامر التى تصدرها بالنسبة الى العاملين ووجهة نظر العامل فى سياسة المشرف واسلوبه فى العمل •

### الاتصالات ذات الاتجاهين :

ان عملية الاتصالات بالطريقة التى اوضحناها تتفق مع الفكرة الشائعة التى تسمى الاتصالات ذات الاتجاهين • ولكن ينبغى ان نشير الى ان عملية الاتصالات لا تنتهى بمجرد وصول رسالة معينة من شخص الى آخر ، ان الهدف هو اىصال الرسالة وضمان اهتمام المرسل اليه لمضمون الرسالة وفهمه لها ، واخيرا ان يقتنع بها ويشكل سلوكه تبعاً لذلك •

ان عملية الاتصالات تتأثر الى حد كبير بالرغبات والاحتياجات التى يجسر بها الأشخاص ، كذلك باتجاههم وميولهم الشخصية والاهداف التى يسمعون اليها • وبالتالي فان الشخص الذى يتسلم رسالة معينة ليس هناك ما يضمن انه سوف يفهم مضمون الرسالة فهما يطابق المعنى الذى يقصده المرسل ، بل ان هناك احتمالا كبيرا فى انه سوف يقوم بتشويه الرسالة سواء عن عمد او بدون عمد ، وبالتالي فان المشرف الذى يصير على تحية العمال تحية الصباح ، قد يفسر سلوكه هذا على انه ضعيف او خوف من العمال وليس مجرد رغبة فى ايجاد علاقات طيبة بينه وبينهم •

ان المشكلة الأساسية فى عملية الاتصالات هى ضمان الفهم المشترك للرسالة بين طرفى الاتصال • ان المرسل يتصور انه قد ابلى الرسالة بمجرد توصيلها للمرسل اليه ، ولكن السؤال الحقيقى هو : هل هناك ما يؤكد ان المرسل اليه قد فهم تماما ما يعنيه المرسل ؟ ان الرسالة تصل الى الشخص من خلال رغباته وحاجاته وتصوره للأمور ( أى ادراكه ) ، وبالتالي فان احتمالات تشويه المعنى الذى يقصده المرسل كبيرة ، وهذا يتطلب من مرسل المعلومات ان يعنى عناية تامة بتوضيح افكاره والتأكد من ان الطرف الآخر قد فهم تماما ذلك المعنى • من الأمثلة على ذلك ان المدير اذا تحدث مع مساعديه وذكر ان هناك خططا ومشاريع للتوسع فى الانتاج ، فان هذه المعلومات لا تعنى مجرد توسع فى المكان وزيادة فى الآلات ، ولكنها بالنسبة الى الرؤوس الطموح تعنى ايضا فرصا للترقية والتقدم وتشكل لديه توقعات تؤثر فى طريقة سلوكه وادائه لعمله • اذن نحن نجد ان الحوافز والرغبات لدى الفرد تؤثر فى فهمه للمعلومات والمعانى التى يراها فى الكلمات •

ان معنى الحقائق قد يختلف من فرد الى آخر او من مجموعة الى اخرى حسب طبيعة الظروف التي توجد فيها المجموعة أو الفرد . فمثلا كانت احدى الشركات قد حددت أجرا معيناً لتتوزع من الأعمال ، ولكن لظروف الحرب وندرة العمال المتخصصين في هذا العمل ، اضطرت الشركة الى رفع فئة الأجر دون ان تغير العقد الذي وقعته مع نقابة العمال . وبعد انتهاء الحرب ، ونظرا لكثرة المعروض من العمال طالبي العمل ، رغبت الشركة في العودة الى فئة الأجر القديمة . ولكن العمال احتجوا بحجة أن العقد قد تغير بحكم الواقع . السبب في المشكلة هنا هو ان الشركة لم تستخدم الأسلوب الصحيح في اعطاء العمال المعلومات الدقيقة عن سبب رفع الأجر ، وعن أن هذا مجرد اجراء وقتي ، الأمر الذي جعل العمال يظنون أنه تغيير اساسي للأجر وبالتالي لا يجوز للإدارة أن تعدل عنه .

ان المشكلة في موضوع الاتصالات شأنها شأن جميع النواحي المتعلقة بالعلاقات الإنسانية . ان الأمر هنا يتصل بالإنسان ، والإنسان كما أوضحنا له رغبات وآمال وتوقعات تؤثر كلها في طريقة تصوره للأمور وطريقة فهمه للحقائق واستجابته للاتصالات . ان الإنسان في محاولته لفهم العالم المحيط به ، يكون لنفسه مجموعة من الأفكار والمفاهيم ولا يحاول تغييرها مهما تغيرت الظروف . وتأثير ذلك ان الفرد في مواجهة تدفقات المعلومات الآتية اليه من أشخاص آخرين يحاول دائما تحقيق التوافق بين هذه المعلومات وبين الأفكار والمفاهيم التي كونها لنفسه . وهذا التوافق يتم تحقيقه عن طريق أربع وسائل يلجأ اليها الفرد :

#### ١ - الانتقاء الاختياري للمعلومات :

تدل الأبحاث المتعلقة بهذه الناحية على أن الناس يميلون الى تعريض أنفسهم الى انواع المعلومات التي يهتمون بها أو التي تتفق مع اتجاهاتهم ، ويعرضون عن تلك المعلومات التي تثير قلقهم أو التي لا يهتمون بها .

#### ٢ - التصور الاختياري للمعلومات :

وعلى الرغم من أن الفرد يحاول دائما أن يتجنب مصادر المعلومات التي لا تتفق ووجهات نظره ، الا انه يحدث أن يتعرض لبعض تلك المعلومات . وهنا فان الفرد يتحكم في طريقة فهمه لمعنى الرسالة . فاذا كان العامل مثلا يكره فكرة الآلية في الصناعة ولا يميل الى قراءة أى شيء عنها ، فانه اذا حدث ووقعت عيناه على مقالة تتحدث عن انتشار الآلية في الصناعة الحديثة

فغلبا سيحاول فهم المقالة على ان الآلية تمثل خطرا يهدد العمال فى أرزاقهم بدلا من ان يفهمها على انها دليل على التقدم وزيادة الرفاهية . ان هذا التشويه المتعمد للمعلومات ينتج عنه عدم توافق المعلومات مع آراء الشخص ومذاهبه .

### ٣ - التفكير الاختيارى للمعلومات :

وحتى اذا لم يستطع الفرد تحقيق التوافق بين المعلومات التى تعرض لها وبين آرائه ومعتقداته عن طريق التشويه المتعمد فانه مازال قادرا على ان ينسى تلك المعلومات او يتناساها حتى يتجنب متاعب عدم التجانس بينها وبين آرائه . مثلا نجد ان المعلومات التى تتحدث عن تاريخ الحركة النقابية وكفاح العمال ضد الرأسمالية ، عندما تعرض على عمال يؤيدون الحركة النقابية ويقتنعون بفوائدها ، فهم يميلون الى تذكر هذه المعلومات اكثر مما يميل العمال الذين يعارضون الحركة النقابية ولا يهتمون بها .

### ٤ - القرار الاختيارى :

ان الهدف من اية رسالة تحوى معلومات ترسل من فرد ( ١ ) الى فرد آخر ( ب ) هو ان يقتنع ( ب ) بما جاء فى الرسالة ويتخذها معيارا للتصرف ، أى يحدد سلوكه وتصرفاته وفقا لما بلغه من معلومات . ولكن نجد ان الشخص قد تصل اليه معلومات لا يريد بها ، وعلى الرغم من فهمه لحقيقتها وتذكره لها ، الا انه لا يزال يملك القرار الأخير فيما اذا كان سيحدد سلوكه تبعا لها أم لا . هذه القدرة من جانب الفرد على مجابهة سيل المعلومات المتدفق عليه ، تجعل مهمة الادارة صعبة للغاية فى توصيل المعلومات الصحيحة عن سياستها واهدافها الى العمال ، وفى التأثير فيهم لاتخاذ تلك المعلومات أساسا لتحديد سلوكهم ومعدلات أدائهم فى العمل . وهذه الصعوبة تعنى ان مهمة الادارة ليست تصميم وسائل الاتصالات طبقا لمحتوى الرسالة ذاتها ، ولكن بناء على دوافع ورغبات العاملين . ومن ناحية أخرى ينبغى على الادارة ان تعرف رأى العاملين فى المعلومات التى ارسلت اليهم ، وذلك لاكتشاف أى تحريف أو تشويه ادخل عليها والعمل على توضيح ذلك لهم .

ان ما يزيد من صعوبة مهمة تصميم برامج الاتصالات فى الصناعة ، ميل الأفراد الى تجنب وسيلة الاتصال اذا لم تتفق مع آرائهم ، دون اية محاولة للتفرقة بين انواع المعلومات التى تصلهم عن طريق الوسيلة نفسها . فمثلا

إذا لمس العمال أن بعض المعلومات التي ترد في مجلة الشركة لا تتفق مع ما يعتقدون أنه الحقيقة ، فإننا نجدهم يتجنبون المجلة ويهملون قراءتها على الرغم من أنها قد تحمل لهم أنباء مهمة وصحيحة .

### بعض الوسائل للتغلب على الصعاب في عملية الاتصال :

١ - تقديم المعلومات في شكل يتفق ورغبات الشخص . ان الشخص كما أوضحنا يقبل على المعلومات أو يعرض عنها طبقا لما اذا كانت تتفق واحتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة التي تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعاً لها . مثلاً أعدت بعض الشركات كتيباً فاحراً عن الشركة ونشاطها والهدف من ذلك الكتيب هو تقديمه الى الموظفين الجدد عند التحاقهم بالعمل ، وفي دراسة أجريت على عدد من هؤلاء الذين أمضوا في خدمة الشركة ستة أشهر على الأقل كانت المفاجأة أن عدداً كبيراً منهم لم يقرأ هذا الكتيب . وباستجواب عدد منهم تبين أن الكتاب ، برغم فخامة الطبع والاعداد ، كان يتضمن معلومات عن أرقام المبيعات واجمالي الأجور المدفوعة ومعدلات نمو الشركة ، وكلها معلومات لا تهم الموظف الجديد بقدر ما يهمه معلومات عن فرص الترقية ونظم التدريب والمزايا والمكافآت والاجازات وما الى ذلك .

٢ - تقديم المعلومات في وحدات صغيرة ، ان الوسيلة لكسب الفرد هو تقديم المعلومات اليه في صورة مبسطة وبكميات صغيرة ، بدلا من مفاجأته بقدر هائل من المعلومات يؤدي الى شعوره بالاضطراب وعدم الاستقرار .

٣ - إتاحة الفرصة للشخص المرسل اليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل في نفسه . ان ذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل اليه . وأحسن الطرق لتحقيق ذلك هو إتاحة الفرصة للفرد في الاشتراك في عملية الاتصال مباشرة عن طريق المناقشة مثلاً .

وتستخدم الإدارة وسائل متعددة لتوصيل المعلومات الى المرؤوسين ، مثل لوحات الاعلانات والملصقات ، ومجلة الشركة ، والخطابات المباشرة ، والتقارير السنوية وما الى ذلك . والهدف كله هو ايصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة الى العاملين . ان أهمية وصول المعلومات الضرورية الى العاملين تتضح من أن تأخير أو عدم وصول المعلومات الصحيحة يدعو الى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين

العمال بمهمة تزويد العمال بمعلومات قد لا تكون في غالب الأمر صحيحة وتؤثر  
تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية وكفاءتهم الانتاجية .

ومن ناحية أخرى فإن الإدارة تلجأ الى وسائل مختلفة للحصول على  
المعلومات من العمال والموظفين . مثال ذلك صناديق الاقتراحات واستفتاءات  
الرأي العام والاتجاهات . كما أن هناك وسائل فعالة لتحقيق الاتصالات في  
الاتجاهين السابقين مثل الاجتماعات المشتركة ، والدورات التدريبية ، والمجالس  
المشتركة للاقتراح والخدمات .

إن الاتصالات مهمة للرئيس كجزء أساسي من عمله الذي يبغى من ورائه  
ترجيح جهود مرؤوسيه الى تحقيق هدف معين . وفي الوقت ذاته فإن الاتصالات  
لا تقل أهمية بالنسبة الى المرؤوسين في محاولة تفهم العالم المحيط به وتحديد  
موقفهم من هذا العالم .





## الفصل الثالث

### بعض المشكلات الانسانية للعمل

#### Some Human Problems of Work

##### (١) مقاومة التغيير :

ان مشكلة المقاومة للتغيير من أعقد المشاكل التي تواجه الادارة الصناعية الحديثة عند مناقشة تنظيم العلاقات الانسانية . ان عملية التغيير تنطوي على رغبة الادارة في جعل العمال يغيرون انماط سلوك اعتادوها الى انماط جديدة تتفق مع التعديلات المقترحة ادخالها على العملية الانتاجية . ان الادارة غالبا تبحث مشروعات التغيير من الناحية الفنية والهندسية ، وتنظر الى العائد من التغيير من وجهة نظر اقتصادية من حيث تأثيره في النفقات وحساب الأرباح والخسائر . ولكن غالب الأمر أن تأثير التغيير في الأفراد الذين سيتأثرون به ، لا يشكل جانبا أساسيا من تفكير الادارة . ان مشروعات التغيير تقوم أساسا على افتراض ضمنى بأن العمال سوف يقبلونه ويتأقلمون بالوضع الجديد . وغالبا ما تقدم الادارة مشروعات او قرارات التغيير الى العمال في صورة أوامر ينبغي عليهم اطاعتها والا سوف يلحقون الجزاء . ان هذا التفكير يقوم على أساس افتراض لم تثبت صحته ، وهو أن الفرد على استعداد لتغيير سلوكه واتجاهاته بمجرد علمه بأخبار التغيير . ولكن كما سبق وأوضحنا عندما تحدثنا عن الاتصالات ، ان الأفراد قادرون على تشويه المعلومات التي تصلهم ، كما أنهم قادرون على عدم الاستجابة لتلك المعلومات ان لم تكن متفقا مع آرائهم ومعتقداتهم . أى أن الفرد يعمد الى مقاومة المعلومات الواردة اليه اذا كانت مغايرة لما يعتقد أنه واجب ومهم وبالمنطق نفسه فان الأفراد عندما يواجهون تغييرا لا يتفق مع أهدافهم ورغباتهم ، لا يكتفون بمقاطعته بل يقاومونه ويعمدون الى احباطه .

وقد تبين من الدراسات أن السبب الأساسي الذي يجعل الأفراد يقاومون أى تغيير ، هو عدم وجود البيانات الكافية لديهم عن هذا التغيير وأهدافه وتأثيره فيهم وفي أعمالهم . ان دافع المحافظة على أعمالهم وعلاقاتهم

الاجتماعية داخل العمل ، هو الذى يدفع العمال الى مقاومة التغييرات التى تدخلها الادارة ومحاولة احباطها .

وقد اجريت تجارب فى بعض المصانع الهدف منها اختبار صحة التفسير السابق لأسباب مقاومة العمال للتغيير . وفى احدى هذه التجارب صممت بعض التعديلات على العمليات الانتاجية فى أحد الأقسام ، وكان من شأنها احداث تنقلات بين العمال واجراء تعديلات فى تكوين مجموعات العمل . ولم يخطر العمال بانباء التغيير مقدما ، بل تمت التعديلات بأوامر ادارية مفاجئة . وعلى العكس من ذلك استدعى العمال فى قسم آخر مشابه للقسم الأول ، وعرض عليهم أمر التغيير والأسباب الداعية اليه ، وطلب اليهم الاشتراك فى رسم خطة التغيير . ووضعها موضع التنفيذ . وقد كانت النتائج مختلفة تماما بين القسمين : ففى القسم الأول لقي مشروع التعديل مقاومة شديدة من العمال واثار سخطا وغضبيا شديدين انعكسا فى انخفاض شديد فى الانتاج وحالة تدمير اتخذت شكل ارتفاع نسب الغياب والحوادث الصناعية . بينما فى القسم الثانى تم تنفيذ التعديل نفسه بدون أى مشقة ، بل تعاون العمال تعاوننا مذهلا على ازالة جميع العقبات من طريق التنفيذ ، وارتفعت ارقام الانتاج وفى الوقت ذاته ارتفعت الروح المعنوية للعمال .

ولا شك ان هذه الدراسة وامثالها تشير الى أن أسلوب تقديم التغيير للعمال عامل أساسى فى مدى تقبلهم للفكرة أو معارضتهم لها . ومن ناحية أخرى فان أى مشروع للتغيير لا يأخذ فى الاعتبار الآثار المتوقعة فى جماعات العمال وتنظيماتهم الاجتماعية وعلاقات العمل بينهم مهدد بالفشل .

وقد زاد عدد الكتاب المؤيدين لفكرة اشراك العمال فى بحث ومناقشة الحاجة الى التغيير والتفكير فى وسائله وطرق تنفيذه ، إذ أن هذا يزيل مخاوفهم من ناحية ، ويؤكد اهميتهم ودورهم الفعال فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم من ناحية أخرى ، وبالتالي لا يكون هناك محل لمقاومتهم لأى تغيير اشتركوا هم أنفسهم فى اعداده واقاراره .

## ( ب ) مشكلة التدريب :

ان مشكلة التدريب ترتبط بمشكلة استخدام القوى الانسانية فى الصناعة باقصى كفاءة ممكنة ، ونتيجة للاهمية القصوى التى يحتلها التدريب فى الصناعة الحديثة ، نمت وتطورت ادارات خاصة بالتدريب داخل ادارات العلاقات الصناعية ، وأصبح التدريب يعتمد على خبرة اناس لهم معرفة وثيقة بالأسس

العملية لهذا النشاط • ولا شك ان التدريب ، شأنه شأن الاتصالات أو الرغبة في التغيير ، ينطوي على هدف أساسي وهو تغيير اتجاهات الفرد وتطوير سلوكه في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتاده ، الى اتجاه جديد ترى الإدارة انه أصلاح للعمل وأنفع من وجهة نظر الكفاءة الانتاجية • وللتدليل على أهمية التدريب قامت إحدى الوكالات بدراسة عن أهم رجال الإدارة في بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ، وقد كانت النتائج مذهشة ، اذ احتل مدير التدريب أحد المراكز الأولى في أغلب الأحيان •

ونلاحظ على المستوى القومي هنا في مصر ، اهتماما زائدا بالتدريب في الصناعة الى الحد الذي انتشرت فيه برامج التدريب على جميع المستويات • ولكن على الرغم من هذا الاهتمام بالتدريب ، وعلى الرغم من أهميته القصوى ، هل حقق التدريب أهدافه سواء هنا أو في الخارج ؟

تبدأ عملية التدريب في الواقع منذ اليوم الأول الذي يلتحق فيه العامل بالعمل • حيث ان الرئيس أو المشرف يحتاج الى مروضين أو مساعدين مدربين ، اذ ان كل عمل يحتاج الى أشخاص لأدائه ، وبالتالي فان الرئيس مطلوب منه أولا أن يدرّب هؤلاء الأشخاص على أنواع السلوك الواجب اتباعها وأنواع المهارات اللازمة لأداء العمل • ان العامل الجديد ، في أول التحاقه بالعمل ، يتعلم أشياء كثيرة عن العمل ومكان العمل ، وعن المشرف والزملاء • هذا النوع من التعليم يتم دائما أثناء مزاولة العمل • وليس هناك مفر من أن يصبح مدربا ويصبح السؤال الأساسي هو : هل يؤدي المشرف هذه الوظيفة عن وعى وفهم ، أم لا يعطيها الاهتمام اللازم ؟

ان العامل الجديد يحتاج الى مساعدة في تفهم الجو المحيط به ، ومعرفة ما هو مطلوب منه ، وما هي الامكانيات المتاحة له ، وما هي القواعد والتقاليد السائدة في التنظيم وهكذا • وكل هذه المعلومات ينبغي أن تأتي عن طريق المشرف الذي يؤدي دور المدرب حتى الآن • ان المشرف لا يستطيع أن يتخلى عن دوره كمدرّب حتى ولو أراد ، اذ أنه عن طريق ادارته لنظام المكافآت والعقوبات انما يدرّب العمال على ماهية أنواع السلوك المرغوب فيها ( موضع مكافأة ) وماهية أنواع السلوك غير المرغوب فيها ( موضع عقاب ) • وطبقاً للمبدأ القائل بأن السلوك الذي يتحقق عنه مكافأة ، يميل الفرد الى تكراره ، بينما يسعى الى تجنب ذلك السلوك الذي أعقبه عقاب ، فان المشرف في حقيقة الأمر انما هو يدرّب العمال على نوع السلوك الواجب تكراره ونوع السلوك الواجب تجنبه •

ولكن بدلا من ان يقوم المشرفون أو المديرون فى الصنعة بتلك المهمة التدريبية ، نراهم يحاولون التخلص من المسئولية والقاء العبء على عاتق ادارة التدريب . ولكن ما مدى فاعلية مثل هذا التدريب ؟ ان الطبيعة البشرية لا تتأثر الا بما يشعر به الفرد ويقتنع به شخصيا . مهما قلنا للعمال فى برامج التدريب عن افضل انواع السلوك ، ومهما بينا لهم ان ذلك السلوك هو المؤدى الى المكافاة وذلك هو المؤدى الى عقاب ، فان العامل لن يغير من سلوكه الا اذا رأى بنفسه ايا من انواع السلوك ستؤدى الى مكافاته وأيها سيؤدى الى عقابه .

ان الفكرة الأساسية انه مهما قيل فى قاعة التدريب ، فان التدريب الحقيقى يتم فى موقع العمل حيث التفاعل بين العامل ورئيسه . ان ما يختاره الرئيس ليكون موضع مكافاة أو موضع عقاب هو الذى يشكل سلوك العمال .

من ناحية أخرى فان سلوك الأفراد يتشكل من خلال عملهم وتفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم فى جو المصنع ، وبالتالي فان تغيير هذا السلوك ينبغى ان يتم بالصورة نفسها اذ لا يمكن ان يفرض عليهم هذا التغيير اثناء حضورهم احدى الدورات التدريبية .

ان الفرد يعمل فى جماعة تتكون لديها حصيلة من الخبرات المشتركة . ومن خلال هذه الخبرات المشتركة تنمو مفاهيم معينة عن طرق السلوك المرغوبة . كيف يجب ان يؤدى الفرد عمله ؟ متى يترك العمل ؟ كيفية تحديد الانتاج ومتى يظهر تعاونه مع المشرف ؟ وهكذا . بعض هذه التصرفات ليست ظاهرة ولا رسمية ولكنها خفية وموضع اتفاق غير رسمى من العمال . ان هذه المفاهيم تكون ثقافة خاصة بالمصنع أو التنظيم ويصبح من الصعب على أحد افراد التنظيم مخالفتها .

لناخذ على سبيل المثال موقف عاملة الآلة الكاتبة الجديدة فى أحد الأقسام فى أول يوم لها فى العمل تطلب اليها زميلاتها ان تشاركن فى شرب القهوة فى الكافيتريا ، ولكنها تعتذر عن عدم مشاركتها اياهن لأن لديها تقريرا يجب كتابته على الآلة الكاتبة . ان هذا الموقف منها يثير حتما غضب الزميلات اللاتى يعتقدن انها تحاول التحجب الى الرئيس والكسب على حسابهن ، والنتيجة ضغط اجتماعى هائل عليها من مجموعة الزميلات تجعلها على استعداد لمشاركتهن تصرفاتهن والا تخسر علاقاتها معهن وتنزل عن المجموعة . مثل تلك القواعد التى تضعها المجموعة يصبح لها قوة خاصة وأهمية لدى الفرد ، بحيث تجعله يقاوم أى محاولة تفرض عليه لتغيير هذا النمط من السلوك .

ان التدريب وخاصة تدريب المشرفين يحمل فى طياته المشاكل لهؤلاء الأفراد الذين يتم تدريبهم ، اذ ان عملية التدريب معناها اعطاؤهم معلومات وافكارا جديدة عن كيفية السلوك وأدائ الأعمال . ولكن هؤلاء الأفراد ، ولناخذ المشرفين كمثال ، لهم أسلوبهم الخاص فى العمل وطريقتهم الخاصة فى التعامل مع مرؤوسيهم الذين تعودوا هذا الأسلوب وأصبحوا يتوقعونه من المشرف ، فى الوقت ذاته فان الإدارة تميز المشرف على أساس سلوك معين تتوقعه منه أيضا . ولكنهم بعد التدريب مطالبون بأداء أعمالهم بطريقة مختلفة ، فماذا هم فاعلون ؟ ان عادوا الى أعمالهم وقد غيروا أسلوب عملهم فانهم سيواجهون بالمتاعب ، أولا لأنهم تخلوا عن أسلوب عمل قديم اعتادوه وبدأوا تطبيق أساليب جديدة لا يعرفون بنتيجتها ولا هم يفهمونها جيدا . والتغير يجلب عليهم المشاكل من ناحية مرؤوسيهم الذين لم يتعودوا هذا النمط الجديد من السلوك . وبالتالي تهتز صورهم فى أعينهم . ومن ناحية أخيرة فان نظرة الرؤساء ستتغير بتغير طريقة عملهم التى تضمنت نجاحهم فى مهمتهم فى الماضى . لذلك نجد عضو برنامج التدريب يتصرف كما يريد له المدرب أن يتصرف . ولكن فى اثناء فترة التدريب فقط ، ولكنه بمجرد عودته الى مقر عمله ينسى كل شيء عن التدريب ويعود الى طريقته الأولى وأسلوبه المفضل .

ان الضمان الوحيد لأن ينقل الفرد خبرته من قاعة التدريب الى مكان العمل ، هو أن تتفق آراء المدرب مع آراء الرئيس . ان هذا هو السبيل الوحيد لتأمين الفرد وتشجيعه على تطبيق ما تعلم فى برامج التدريب ، وحيث ان هذا التوافق بين آراء المدير أو الرئيس ، وبين ما يستمع اليه الفرد فى برنامج التدريب قلما يحدث . فتكون النتيجة هى حصر التدريب فى قاعة التدريب وعدم استفادة الشخص أو الجهة التى يعمل فيها من نتائج التدريب التى حصل عليها هذا الشخص .

ان هذه المشاكل تشير الى حقيقة أساسية ، وهى ان المدير التنفيذى يجب عليه أن يقوم هو نفسه بالتدريب للأسباب الآتية :

١ - ان المشرف أو المدير التنفيذى هو عضو فى التنظيم العام وواجبه ان يساعد دائما على تشكيل سلوك الأفراد تحت رئاسته ليخلق بذلك جوا يساعد على تحقيق الهدف . وبذلك يتحدد أسلوب التدريب الحقيقى فى أن المشرف المباشر للعامل هو أحسن من يدرسه .

٢ - ان المشرف المباشر ، عن طريق تحكمه فى وسائل اشباع رغبات الفرد وحاجاته ، يكون فى مركز أقوى بالنسبة الى امكانيات تعديل سلوك الفرد .

واتجاهاته • إن المشرف ، عن طريق ادارته لنظم المكافآت والجزاءات ، يستطيع تشكيل سلوك العامل فى الاتجاه الذى يحقق أهداف المشروع •

ولكن هل هذا يقلل من الدور الذى يمكن لخبير التدريب أن يقوم به فى عملية التدريب ؟ إذا كان الرئيس المباشر هو الشخص المسئول عن تنفيذ التدريب ، فما هى وظيفة مدير التدريب ووظيفته استشارية كما نعلم ؟ إن وضع عبء برامج التدريب على عاتق الرئيس المباشر لا يضعف من أهمية مدير التدريب ، بل على العكس يحرره من عمليات التنفيذ ويجعله يكرس وقته لعمليات التشاور وتقديم المساعدة والنصيحة للرؤساء التنفيذيين • إن وظيفة الاستشارى أساسا ، هى تقديم النصح والمساعدة فى عمليات التخطيط والاعداد ، ولكنها لا تمتد الى ناحية التنفيذ • إن مدير التدريب باستطاعته أن يجمع الحقائق عن احتياجات وامكانيات التدريب فى الشركة ، وتقديم المقترحات عن أسلم السبل والوسائل لتنفيذ خطط التدريب ويقف دوره عند هذا الحد تاركا عملية التنفيذ الفعلى للمدير التنفيذى • وفى بعض الأحيان قد يقوم مدير التدريب بنفسه بقيادة بعض للدورات أو المناقشات إذا كانت تتطلب خبرة خاصة ، ولكن ذلك بطريق التعاون والتنسيق مع أعمال المدير التنفيذى •

### تنظيم عملية التدريب :

إن عملية التدريب تنطوى أساسا على بعض المشكلات فى العلاقات الانسانية • فمن ناحية يهدف التدريب الى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد ، ومن ناحية أخرى فإن طبيعة العلاقة بين مدير التدريب والمديرين التنفيذيين الذين يرأسون العمال والأفراد موضع التدريب تمثل مشكلة أخرى من مشاكل العلاقات الانسانية • ويمكن تصور هذه العلاقة على الشكل الآتى :

١ - تتحدد احتياجات التنظيم من التدريب ، اما عن طريق مدير التدريب نفسه فهو يلمس بعض نقط الضعف ويشير على المدير التنفيذى المختص بأنه يمكن تلافي هذه المشاكل عن طريق تصميم برنامج تدريبي ، واما أن المدير التنفيذى نفسه يشعر بتلك المشاكل ويطلب رأى مدير التدريب فيما إذا كان من الممكن التغلب عليها عن طريق التدريب •

٢ - فى أى من الحالتين السابقتين فإن القرار النهائى ، فيما إذا كان التدريب هو الحل أم لا ، إنما هو قرار المدير التنفيذى •

٣ - بعد اتخاذ قرار الاتجاه الى التدريب يكون السؤال هو ماذا نفعل

الآن ؟ وهنا يأتي دور مدير التدريب الذى يقترح وسائل تدريبية معينة وتصميمات خاصة بكيفية وضع التدريب موضع التنفيذ !

٤ - يحدد المدير التنفيذى أهداف التدريب بمساعدة مدير التدريب .

٥ - يتولى المدير التنفيذى عملية التدريب ، بينما يتابع مدير التدريب سير العملية ويحاول توجيه التدريب فى الوجهة الصحيحة عن طرق المدير التنفيذى .

### تطور سير التدريب :

ان عملية التدريب هى وظيفة تنفيذية أساسية تتم بمعمونة ولرشاء مدير التدريب الاستشارى . ان هدف التدريب هو حفز الرؤوسين الى التعاون مع الرئيس وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المشروع . والآن كيف تتم عملية التدريب ؟

١ - الخطوة الأساسية التى لا غنى عنها فى عملية التدريب ، هى أن يتفهم الرئيس بكل عمق ماهية الأهداف التى يريد تحقيقها . ان عليه ان يحدد بدقة ، السلوك الذى يريد تغييره . ويتم ذلك ببحث العملية الانتاجية بكل دقة وتحديد طرق العمل وكفايات العمال ، وبالتالي يمكن الوصول الى ذلك الجزء من الأداء الذى يقف فى سبيل تحسين الانتاج والواجب تغييره عن طريق التدريب . المهم أن يحدد الرئيس تماما وبمنتهى الوضوح ما الذى يريد أن يغيره عن طريق التدريب .

٢ - وهذا التحديد من جانب الرئيس ينبغى أن يرافقه عملية تصور لرد الفعل لدى العاملين بعد انتهاء التدريب . ما هو موقفهم من السلوك الجديد الذى يريد الرئيس تدريبهم عليه ؟ هل يتفق مع آرائهم واتجاهاتهم ، هل هناك احتمال للمقاومة من جانبهم ؟ ان هذا التصور مفيد فى عملية تصميم برامج التدريب ومحاولة تجنب مقاومة الأفراد له .

٣ - والخطوة الثانية هى استعراض ما اذا كانت انواع السلوك المطلوب تدريب العمال عليها سوف تؤدى الى مكافآت أو مزايا بالنسبة اليهم ، أم أن انواع السلوك التى اعتادوها هى مصدر الرضاء ؟ ان الاجابة عن هذا السؤال

تحدد رد الفعل لدى العمال عند التدريب ، إذ لو كانت أنواع السلوك القديمة هي مصدر الرضاء ، بينما الطرق الجديدة للأداء لا تؤدي إلى الدرجة نفسها من الرضاء ، لأصبح من المتوقع أن الأفراد بعد التدريب لن يلتزموا بالطرق الجديدة بل سيعودون إلى أنماط السلوك القديمة والتي ثبتت لهم فاعليتها .

٤ - ينبغي أيضا تعرف اتجاهات الأفراد وميولهم وآرائهم بالنسبة إلى الموضوعات التي سيشملها التدريب

٥ - وهنا يبدأ التدريب الفعلي سواء كان في قاعة للمحاضرات أو كان تدريباً غير رسمي أثناء أداء العمل . وأهم شيء يجب مراعاته في هذه الفترة ، هو المثابرة على تقديم الأفكار الجديدة وعدم الانحراف عما يقال أثناء التدريب ، أي يجب مطابقة واقع العمل للأفكار الواردة في أثناء التدريب .

٦ - أن نجتاح التدريب وفعاليته يتوقفان على مدى اسهام الأفراد في تحديد الأهداف والنظم التدريبية . أن من واجب الرئيس في هذه المرحلة العمل على اشراك العمال في العملية التدريبية بطريقة أكثر إيجابية بالمناقشة والحوار في طرق التدريب ووسائله والأهداف المرامية إليها ، وما هي أحسن الوسائل التي تحقق تلك الأهداف .

وفيما يلي تلخيص لأهم الأفكار الواردة في هذا البحث عن التدريب :

١ - أن التدريب هو مسئولية الرئيس المباشر ، فطبيعة مركزه تجعله أفضل من يقوم بهذه الوظيفة عن طريق تحككه في وسائل اشباع حاجات الأفراد أثناء العمل . ومدير التدريب يشغل مركزاً استشارياً يقدم العون والمساعدة ، ولكنه لا يقرم بالتدريب فعلاً .

٢ - أن عملية التدريب بوصفها تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد يجب أن تتم عن وعى بأنواع المقاومة للتغيير التي تنمو بين الأفراد نتيجة لعملهم في مجموعات تمثل مصالحهم وتشبع فيهم الرغبة في الاستقرار والأمن . أن على الرئيس أن يفهم هذه المقاومة وأسبابها ويعمل من خلالها عن طريق زيادة اشراك الأفراد في العملية .

٣ - أن عملية تغيير السلوك تتم إما عن طريق الوعد بزيادة فرص اشباع الحاجات أو عن طريق التهديد بخفض هذه الوسائل .



## ( ج ) الرضاء عن العمل واثره فى الانتاج :

تحدثنا فى فصل سابق عن محددات الرضاء عن العمل بالنسبة الى الافراد . وقد بينا أن أهم العوامل التى تحدد رضاء العمال عن أعمالهم هى الاشراف ، وجماعات العمل ، ومحتوى العمل ذاته ، والأجر ، وفرص الترقى .

والسؤال الذى نعرض له الآن هو : ما اثر رضاء العمال عن أعمالهم فى كفايتهم الانتاجية وسلوكهم فى العمل ؟ اذا لم تكن تلك العلاقة واضحة أو ذات أهمية فما هو الداعى اذن الى أن نشغل أنفسنا بموضوع العلاقات الانسانية وحوافز العمل وما الى ذلك ؟

### ١ - الرضاء عن العمل ومعدل دوران العمل :

يقودنا التفكير المنطقى الى افتراض أنه كلما زاد رضاء الفرد عن عمله ، زاد الدافع لديه على البقاء فى هذا العمل ، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية . لقد أجريت عدة دراسات تهدف الى اختبار صحة هذا الفرض . وقد أظهرت كل تلك الدراسات ( بدرجات متفاوتة ) أن هناك علاقة سلبية بين الرضاء عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضاء عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض .

### ٢ - الرضاء عن العمل ومعدل الغياب :

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما اذا كان سيذهب الى العمل فى بداية اليوم أم لا . ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرض البديلة المتاحة للعامل اذا قرر عدم الذهاب الى العمل . فان كانت هذه الفرض مغرية ولها الأفضلية لدى العامل ، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح . ومن العوامل الأساسية التى يمكن الاعتماد عليها فى عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال ، الرضاء عن العمل . والفرض هنا أنه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضاء اثناء وجوده فى عمله أكثر من الرضاء الذى يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل ، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح . من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضاء عن العمل وبين معدلات الغياب . وقد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض . وفى دراسة أجريت سنة ١٩٥٥ وجد الباحثون أن معامل

الارتباط بين الرضاء عن العمل وبين معدلات الغياب فى شركة انفرناشيونال هارفستر يصل الى - ٢٥ ٪ وفى دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هو - ٣٨ ٪

### ٣ - الرضاء على العمل والاصابات :

ان الحوادث الصناعية والاصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل ، انما هى تعبير جزئى عن عدم رضاء الفرد عن عمله وبالتالى انعدام الدافع على اداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فى العمل ذاته ٠ وعلى هذا يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضاء عن العمل وبين معدلات الحوادث والاصابات فى العمل ٠ وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذى لا يشعر بدرجة عالية من الرضاء عن عمله ، تجده أقرب الى الاصابة ، اذ أن ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذى لا يحبه ٠ ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم (١) يرجع الرأى القائل بأن الاصابات هى مصدر من مصادر عدم الرضاء عن العمل وليس العكس ٠ وأيا كان التفسير ، فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والاصابات ، وبين درجة الشعور بالرضاء عن العمل ٠

### ٤ - الرضاء عن العمل ومعديل اداء العمل :

ان المبدأ الأساسى الذى يتخلل فلسفة العلاقات الانسانية هو ان هناك علاقة ايجابية بين الشعور بالرضاء عن العمل وبين معدلات الاداء ٠ بل ان المهدف الأساسى الذى ترمى اليه فلسفة العلاقات الانسانية هو زيادة الانتاجية عن طريق زيادة رضاء العامل عن عمله ٠

ولكن هل هذه العلاقة صحيحة؟ ان الدراسات التى أجريت بواسطة مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشجان تلقى بعض الشك حول صحة هذه العلاقة ٠ ففى بعض هذه الدراسات لم يستدل على وجود أية فروق فى معدلات الرضاء عن الأجر ، أو مركز العمل الاجتماعى أو الزملاء بين مجموعات العمال ذوى الانتاجية العالية ومجموعات العمال ذوى الانتاجية

Vroom, V. op. cit.

(١)

المنخفضة وكان رأى بريفيك وكروكت بعد أن قاما باستعراض شامل لكل ما كتب عن هذا الموضوع ، أنه ليس هناك دليل قاطع على تلك العلاقة الايجابية بين الروح المعنوية للعمال ممثلة في الشعور بالرضا عن العمل وبين انتاجيتهم .

ان تحديد العلاقة بين الإنتاجية وبين الروح المعنوية أمر ليس باليسير ، ان أن هناك عوامل كثيرة متداخلة تتفاعل وتؤثر في اتجاه ودرجة العلاقة ، فمن الممكن تصور الروح المعنوية كمؤثر في الإنتاجية ، بالمنطق نفسه يمكن تصور الإنتاجية كمؤثر في الروح المعنوية ، ان كلما ارتفعت انتاجية العامل زاد ما يحصل عليه من مكافآت . وقد يكون هذا سببا في رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضا عن عمله . كما أن العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية يمكن أن تتأثر بعدد كبير من العوامل الأخرى التي تخرج عن سيطرة العامل أو الإدارة .

## الفصل الرابع

### المدخل الانساني للتنظيم

#### The Human Approach to Organization

لقد نما اتجاه أو حركة العلاقات الانسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر الى التنظيم . ولذلك نجد أن حركة العلاقات الانسانية كانت بمثابة دعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة للنظريات الكلاسيكية . لقد ركزت حركة العلاقات الانسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق الا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية . ويعتبر التون مايو (١) Elton Mayo الممثل الرسمي لهذا الاتجاه في التفكير التنظيمي حيث أسهمت الدراسات التي قام بها في مصانع شركة ويسترن اليكتريك ( مصانع هورثورن ) على لفت الأنظار الى دور العلاقات الانسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي . كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الانسانية اسم كورت ليفين (٢) بدراساته في مجال الجماعات الصغيرة ديناميكية الجماعات .

وقد اكتشف التون مايو وزملاؤه أن :

- ١ - كمية العمل التي يؤديها العامل ( وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم ) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وانما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية .
- ٢ - أن المكافآت والصوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا .

---

(١) Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. N.Y. Macmillan, 1933.

(٢) Kurt Lewin, "Group Decision and Social Change", in Swanson, G.E., T. M. Newcomb, and E. L. Hartley (eds.), Readings in Social Psychology. N.Y. : Holt, Holt, 1952, p. 472.

٣ - أن التخصص الدقيق فى الأعمال ، ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاما من حيث الإنتاجية .

٤ - أن العمال لا يسلكون ويجابهون الادارة وسياساتها كأفراد ، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء فى جماعات .

من ذلك نرى أن هناك اختلافات جوهرية فى المنطق وأسلوب التفكير بين نظرية التنظيم الكلاسيكية وبين اتجاه العلاقات الانسانية . فقد كانت نظريات التنظيم الكلاسيكية تركز على الجانب الفسيولوجى من الانسان باعتباره المحدد الأساسى لكمية العمل التى يستطيع القيام بها وبالتى عمدت الى تنمية وتطوير دراسات الوقت والحركة للتوصل الى أنسب الطرق لأداء العمل أخذاً فى الاعتبار المواصفات الفسيولوجية للعامل . وعلى النقيض من ذلك نجد حركة العلاقات الانسانية تكاد تهمل هذا الاعتبار الفسيولوجى وتركز على البعد الاجتماعى للعلاقات الانسانية . ولقد كانت هذه المظاهرة موضع ملاحظة فردريك تايلور وهى ظاهرة تقييد العمال للإنتاج Restriction of Output أو كما كان يطلق عليها اسم Soldiering ولكنه خطأ تفسيرها وعزاها الى ضغط التخطيط والرقابة الادارية وسوء تنظيم العمل لم يكتشف العنصر الاجتماعى فيها .

كذلك نجد أن حركة العلاقات الانسانية تعتبر أن الحوافز غير الاقتصادية (أو ما يطلق عليه الحوافز المعنوية ) تلعب دورا فى تشجيع العمال على الانتاج بعكس نظريات التنظيم الكلاسيكية التى كانت ترى الأجر والمكافآت الاقتصادية على أنها الحوافز الوحيدة التى يمكن أن تحفز العامل الى الانتاج .

ولا شك أن هذا الاختلاف ليس وليد الصدفة وإنما هو ناشى عن الفرق الجوهرى فى فروض كل من الاتجاهين الكلاسيكى والانسانى عن طبيعة الانسان وحقيقة دوافعه . فالاتجاه الكلاسيكى كان يفترض أن العامل آلة رشيدة وبالتالي فسلوكه موجه الى تحقيق أهداف محددة وأنه فى سلوكه الرشيد هذا يسعى الى تحقيق أقصى منفعة ممكنة وبالتالي كان تصور أن العامل العاقل لا بد وأن يزيد انتاجه اذا كانت هذه الزيادة فى الانتاج تؤدى الى زيادة فى المنفعة المادية بزيادة الأجر .

يمكن من ناحية أخرى نجد الاتجاه الانسانى يصور الانسان على أنه كل لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسى واجتماعى وحضارى معين الى جانب

التكوين الفسيولوجى وإن الإنسان يسعى الى اشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية ، بل فيها ايضاً الحاجات المعنوية التى لا يشبعها الأجر أو الزيادة فيه . ان الاتجاه الإنسانى اذن يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلاً منها مبدأ الرشد المحدود الذى يأخذ فى الاعتبار القيود المادية والطبيعية والبيئية التى تمنع الإنسان عادة من أن يصل الى الحد الأقصى من الاشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتحديد قدرته على الاختيار . ان الاتجاه الإنسانى اذن أكثر واقعية فى هذا المجال من الاتجاه الكلاسيكى .

كذلك نجد ان الاتجاه الكلاسيكى يركز على أهمية التخصص وتقسيم العمل . وتقوم النظريات الكلاسيكية على افتراض أن الكفاءة والانتاجية ترتفعان مع كل تقسيم للعمل وكلما زادت درجة التخصص . وعلى العكس من هذا فإن الاتجاه الإنسانى لا يرى فى التخصص المطلق الكامل أساساً صالحاً للانتاج الكفء المتزايد . بل على العكس من ذلك فقد يؤدى التخصص الدقيق الى آثار عكسية بتخفيض الانتاج وانهايار الكفاءة . وأساس هذا التفكير أن تقسيم العمل الى درجة بعيدة وزيادة التخصص تؤدى الى :

١ - أن الإنسان يؤدى عملاً محدوداً لا يستغل كل طاقاته الإنسانية ومواهبه وقدراته ، الأمر الذى يضيف عليه شعوراً بعدم الأهمية وبالتالي يقلل من رضائه عن عمله ويوجد شعوراً بالاستياء .

٢ - أن التخصص الدقيق وتقسيم العمل الى أجزاء بسيطة للغاية يترتب عليهما إعادة اتجاه الى تنميط الأداء بحيث يمضى العامل ساعات طويلة وهو يكرر ذات العملية الروتينية الأمر الذى يؤدى الى السأم والملل وبالتالي ينعكس ذلك على الانتاجية .

٣ - يرتبط بالتخصص وتقسيم العمل الدقيق أن يصبح العمل فردياً الى درجة كبيرة وبالتالي تقل الروابط الاجتماعية بين العاملين ويسودهم شعور بالانعزالية والوحداية مما يقوى فيهم الشعور بالملل والاستياء .

٤ - من ناحية أخرى فإن التخصص الزائد يقلل من قدرة الإنسان على ادراك المشاكل التى تقع خارج دائرة اختصاصه وبالتالي تقل كفاءته فى العمل بصفة عامة اذ يصبح أسيراً لعملية معينة لا يعرف سواها .

٥ - وأخيراً فإن هذا التخصص الدقيق ينمى فى الفرد شعوراً بالاقليمية أى انحصار اهتمامه فى دائرة محدودة ومن ثم يفقد القدرة على رؤية أهداف ومصالح التنظيم بصفة عامة .

كل تلك الآثار الضارة قد تنجم عن التوسع في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، ومن ثم يمكن أن نفسر الفرض الذي قامت عليه حركة العلاقات الانسانية من أن التخصص ليس بالضرورة اكفاً أنواع التنظيم ، كذلك يمكن أن نفسر الدعوة الى تكبير العمل Job Enlargement واشراك العمال في الادارة Participation in Management التي تنادى بها نظريات العلاقات الانسانية .

وأخيراً فإن حركة العلاقات الانسانية كشفت عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال وتوجيهه . ان السلوك الفردي للعامل انما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها . وبالتالي لا يمكن النظر الى العمال على أنهم أفراد منعزلون كما فعلت النظريات الكلاسيكية ، بل يجب النظر اليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات وأن لتلك الجماعات تقاليداً وعرفاً يلتزم بهما الأفراد . والمشكلة الأساسية إذن أن تلك التقاليد والقواعد الجماعية إذ تؤثر على السلوك الفردي للعامل وتحركه في اتجاه دون آخر ، قد تكون عقبة أساسية في سبيل تحقيق أهداف التنظيم إذا اختلفت أو تناقضت أهداف الجماعة عن الأهداف التنظيمية العامة .

وبنا على الفروض الأربعة السابقة التي قدمتها النظرية الانسانية فقد حددت تلك النظرية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالآتي :

١ - القيادة Leadership

٢ - الاتصالات Communications

٣ - المشاركة Participation

وقد وضحت أهمية هذه المتغيرات نتيجة لعدد من الدراسات كانت أولها سلسلة التجارب التي أجريت بمصانع هوثرن Hawthorne في الفترة من ١٩٢٧ الى ١٩٣٢ وقد عرف هذه الدراسات باسم « دراسات هوثرن » نظراً لما ترتب عنها من نتائج شديدة الوقع والتأثير على الفكر الإداري والتنظيمي . وكانت أهم هذه النتائج هي غير المتوقعة أي تلك التي لم تخطر على بال التون مايو وزملائه حين بدأوا دراساتهم . مثال ذلك أنه في تجربة هدفت الى التعرف على اثر زيادة الاضاءة على مستوى الانتاج فقد دهش الباحثون حيث لم تثبت أي علاقة بين المتغيرين على عكس ما كانت تقنياً به نظرية الادارة العلمية من

ان زيادة الاضاءة لابد ان تؤدي الى زيادة الانتاج . وما اثار دهشة الباحثين انه في بعض مراحل الدراسة ثبت ان مستوى الانتاج ارتفع . برغم خفض الاضاءة الى مستوى اقل مما كانت عليه قبل بدء الدراسة . وقد كانت هذه الدراسة بداية الطريق لعدد من الدراسات جعلت نتائجها تثير الشك واحدة بعد الأخرى في صحة فروض النظرية الكلاسيكية ( الادارة العلمية ) عن وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية وبين معدل الانتاج . وقد بحث القون مايو وزملاؤه العلاقة بين عدد من المتغيرات وبين الانتاجية . ومن تلك المتغيرات :

- كثافة الاضاءة .

- فترات الراحة .

- نظام دفع الاجور .

وفي كل تلك الدراسات كان فريق الباحثين يصل الى نفس النتيجة وهي عدم وجود علاقة واضحة او ثابتة بين اى من المتغيرات وبين الانتاجية ، حيث كانت الانتاجية تزيد باستمرار بغض النظر عن اتجاه التغيير في تلك العوامل . لذلك كان التساؤل عن الأسباب أو العوامل التي أدت الى ارتفاع الانتاجية ، وكانت الاجابة هي ان الزيادة في انتاج العمال موضع الدراسة كانت بسبب :

- التغير في الموقف الاجتماعي للعمال .

- التغير في مستوى رضائهم النفسي عن العمل .

- انماط التفاعل الاجتماعي الجديدة بين العمال بعضهم بعضا ، وبينهم وبين الباحثين وممثلي الادارة .

«Increased production was the result of the changed social situation of the workers, modifications in their level of psychological satisfaction, and new patterns of social interaction, brought about by putting them into the experiment room and the special attention involved».

---

Etzioni, A., Modern Organizations. Englewood Cliffs, (١)  
N. J. Prentice-Hall, inc. 1964, p. 33.



وقد ترتب على تلك التجارب اكتشاف أهمية « العوامل الاجتماعية » في الانتاج . ثم كانت تجربة أخرى أجريت على بعض العمال في حجرة لف أسلاك لوحات التحويل . وقد أسهمت هذه التجربة في هدم بعض الفروض الأساسية للإدارة العلمية . فقد تبين للباحثين بجلاء تام أن العمال لا ينتجون بكامل طاقتهم بل هم يقيدون الانتاج ، وأنهم يلتزمون بتقليد أو عرف حددته جماعة العمل عن كمية الانتاج المعقولة بغض النظر عن أنها تقل عن الحد الذي قدرته الإدارة . وقد تقييد الانتاج واضحا برغم أنه كان يحرم العمال من الحصول على دخل أعلى مما كانوا يحصلون عليه

وقد أدت هذه السلسلة من التجارب الى تثبيت ما يسمى « أثر هوثورن » أو « The Hawthorne Effect » ويقصد بذلك أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثير على الانتاجية .

وقد استمدت نظرية التنظيم الانسانية من تجارب هوثورن بعض المبادئ الأساسية أهمها :

١ - أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد Groups of Individuals وليس مجرد عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين .

٢ - أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك افراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط جماعة ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضه على أعضائها .

٣ - أن القيادة الادارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها وعرفها بما يتناسب مع أهداف التنظيم . كذلك فإن القيادة الادارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

٤ - أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو ادماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق اشراك العمال ( العاملين بصفة عامة ) في عملية الإدارة وتحميلهم مسئولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم

٥ - أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقصوره على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية Grapevine وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك

المعاملين • لذلك ينبغي النظر الى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبارها من التغيرات الأساسية المؤثرة على السلوك التنظيمي •

وبذلك نرى ان حركة العلاقات الانسانية كانت على خلاف واضح وأساسي مع نظريات التنظيم الكلاسيكية وخاصة نظرية الادارة العلمية • ولكن هناك شيء واحد مشترك بين الاتجاهين الكلاسيكي والانساني ، هو ان كلا منهما لم يكن يرى أى تناقض بين متطلبات التنظيم المرسى وبين احتياجات الفرد ورغبته فى السعادة •

لقد ركزت حركة العلاقات الانسانية على ضرورة اشباع الرغبات الانسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الانتاجية • وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذى يوفر أكبر قدر من الاشباع لتلك الرغبات الانسانية ، أعلى التنظيمات كفاءة •

«The Human Relations approach assumed that the most satisfying organization would be the most efficient». (١)

وقد أوضحت حركة العلاقات الانسانية ان الاشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب ، بل هناك حاجات غير اقتصادية Non-economic يسعى الانسان الى اشباعها وبالتالي يجب على التنظيم أن يوفر لها فرص التحقق والاشباع • وقد ألححت حركة العلاقات الانسانية الى بعض الوسائل المؤدية الى ذلك ومنها :

– تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية فى العمل •

– توفير القيادة الديمقراطية •

– تنمية الاتصالات بين الادارة والجماعات المختلفة فى التنظيم ، كذلك تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات •

بمعنى آخر فان حركة العلاقات الانسانية كانت تدعو الى ربط التنظيم والعمل بالحاجات الاجتماعية للأفراد • أى أن توزيع العمل وتحديد هيكل التنظيم يجب أن يتماخذا فى الاعتبار طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية •

وقد يلور أحد دعاة العلاقات الانسانية فلسفتها بقوله : ان على التنظيم أن يقنع الأفراد أن الأهداف التي يسعى الى تحقيقها تستحق جهودهم ، وأن يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم .

«Employees should have a feeling that the company's goal is worth their effort; they should feel themselves part of the company and take pride in their contribution to its goal».

واذا استخدمنا لغة التنظيم الحديثة نستطيع القول بأن حركة العلاقات الانسانية كانت ترى أن التنظيم نظام مغلق Closed System يتوقف سلوكه وانتاجيته على ما يجرى بداخله فقط . وأن التنظيم يكون فى حالة توازن اذا تحقق التعادل والاتفاق بين :

(أ) أهداف التنظيم .

(ب) أهداف وحاجات أعضاء التنظيم .

وقد تصور دعاة العلاقات الانسانية أنه اذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم فى وضع مثالى يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل .  
ويصبح أعضاء التنظيم فى حالة رضا Satisfied وسعداء Happy .  
تلك هى الخطوط العامة لأفكار حركة العلاقات الانسانية كما نمت من خلال تجارب ودراسات هوثورن . وسنرى فى البحث التالى نماذج لأفكار أنصار العلاقات الانسانية . ولكن يجدر بنا الآن أن نلفت النظر الى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب تفكير مدرسة العلاقات الانسانية والنتائج التى انتهت اليها :

١ - أن حركة العلاقات الانسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمى بل انها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشرى . فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها مجموعات من جماعات العمل الاجتماعية . ولقد صورت حركة العلاقات الانسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية . ولكن الواقع يشير الى أنه حيث توجد بعض

---

Burleigh B. Gardner, Human Relations in Industry (١)  
Chicago : Irwin, 1945, p. 283.

المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا، إلا أن هناك مصادر للاختلاف والتناقض بينها • تلك الجماعات تؤمن ببعض القيم والمبادئ المشتركة ، ولكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم والمبادئ المشتركة ، ولكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم والمبادئ • ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل ، إلا أنه من المستبعد تماما أن تنصهر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الانسانية •

٢ - أن هناك تناقضا واضحا بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين • من ناحية أخرى فهناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم ( عمال مهرة وغير مهرة ) كما أوضحت الدراسة أن هناك تناقضا واختلافا بين جماعات الإداريين أيضا • فقد أوضح دالتون (١) مدى الخلاف والتناقض بين التنفيذيين Line والاستشاريين Staff في أي تنظيم

٣ - أن تركيز العلاقات الانسانية على أن انشاء جماعات العمل واتاحة الفرصة لها للتفاعل قد يجعل جو العمل أكثر ملاءمة للعامل ، ولكن ذلك بالقطع لن يقلل من اعباء العامل أو لن يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به •

«The development of social groups on the job might make the worker's day more pleasant, but it does not make his task any the less repetitious or uncreative».

٤ - إن حركة العلاقات الانسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضاء الأساسي للعامل ، إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يجتويه من تصارع وتنافس ومحاولات للسيطرة والتسلط ، وبالتالي فإنها تعطي تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية • أكثر من هذا أن الصراع الانساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدرا للتجديد والابتكار والابداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين • إن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملا حاسما في سبيل التطوير الفني والانتاجي كما كان عاملا أساسيا في تحسين احوال العمال • وبذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الانسانية

Dalton, M. Men Who Manage, N.Y. Wiley, 1956.

(١)

امرا غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي .

٥ - ان حركة العلاقات الانسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي ولا تتبين اثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم .

٦ - ان حركة العلاقات الانسانية اذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية انما تهمل اثر الحوافز المادية وغيرها . وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الانساني في تنظيمات العمل .

• وبرغم تلك الانتقادات الهامة الا أننا نذكر ان حركة العلاقات الانسانية قد اسهمت في اثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجال اهتماماته بأن أصبح ينظر الى :

١ - التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلهما .

٢ - اثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل وخارج العمل .

٣ - المستويات التنظيمية العليا والدنيا .

٤ - الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل .

وسوف نعرض فيما يلي لبعض الاتجاهات الفكرية الأساسية حول موضوع التنظيم وكلها مستمدة من الاطار العام لفكرة العلاقات الانسانية . والهدف من هذا العرض التحليلي التوصل الى تحديد أدق لمعنى التنظيم وعناصره الرئيسية وعوامل الحركة فيه وذلك من خلال التحليل المقارن لأفكار العلاقات الانسانية من ناحية والفكر التنظيمي التقليدي من ناحية أخرى .

**اثر فكرة العلاقات الانسانية في الفكر التنظيمي الحديث :**

بالنظر الى العيوب والانتقادات التي وجهت الى النظرية الكلاسيكية للتنظيم والى حركة العلاقات الانسانية ، فقد بدأ تيار جديد من التفكير في النمو

والانتشار • ويهدف هذا التيار الجديد الى محاولة التوصل الى تفسير أسلم لظاهرة التنظيم • ويتميز التيار الجديد بأنه يركز أساسا على السلوك الانساني في التنظيمات ، ولا يبدى اهتماما كبيرا بالتكوين الداخلى للتنظيم Structure ان التيار الجديد فى نظريات التنظيم يقوم على الأسس الآتية بصفة عامة :

١ - النظريات الجديدة تبدأ من افتراض أن التنظيم الرسمى بشكله التقليدى لا يوفر الجو الصالح للسلوك التنظيمى السليم •

٢ - أن الانسان والسلوك الانسانى من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمى •

٣ - أن الجوانب موضع التركيز فى دراسة الانسان هى تكوينه النفسى والاجتماعى وليس تكوينه الفسيولوجى الذى ركزت عليه نظرية الادارة العلمية •

٤ - أن البيئة أو المجتمع Environment متغير رئيسى آخر فى تحديد السلوك التنظيمى • وبالتالي فالنظريات الجديدة تعتبر التنظيم نظاما مفتوحا يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة •

٥ - هناك ميل للتقليل من اثر الجوانب أو المتغيرات غير السلوكية فى التنظيم خاصة الهيكل Structure

٦ - هناك تركيز فى النظريات الجديدة على اثر التنظيم غير الرسمى فى التنظيم وتفصيل لواقع هذا التنظيم غير الرسمى على التنظيم الرسمى •

ولقد بدأت تلك النظريات الجديدة فى الظهور خلال الفترة بين ١٩٤٠ - ١٩٦٠ وقد تآثرت الى حد بعيد بتيار حركة العلاقات الانسانية Human Relations Movement والتي لفتت الأنظار الى أهمية العنصر البشرى فى التنظيم وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الانتاجية وتحقيق أهداف التنظيم • ويبدو تأثر هذه النظريات بحركة العلاقات الانسانية أوضح ما يكون فى نظرية أرجيرس ( صراع الفرد والتنظيم ) ، كما تبدو فى نظرية ماكجروجر •

ولقد انتهى الأمر بكثير من تلك النظريات الى اقتراح سياسات معينة من شأنها زيادة اشراك العنصر البشرى فى العملية التنظيمية منها اشراك العمال فى الادارة Participative Management وتكبير العمل Job Enlargment

كذلك نجد أن تأثير علم النفس يبدو واضحا في تلك النظريات حيث نجد أرجيرس يحلل الشخصية الانسانية ويعرض التناقض الاساسى بين خصائص الشخصية النامية وبين متطلبات التنظيم الرسمى .

ومن ناحية أخرى نجد ليكرت يركز على اثر الدوافع Motivation والقيادة Leadership كأساس لنظرية معدلة للتنظيم . ان مصدر التعديل فى النظرية هو اختلاف مركز الثقل فيها عن النظريات الكلاسيكية . فالنظريات الكلاسيكية كانت تركز أساسا على العمل Task والهيكل Structure وعلى العكس نجد أن النظريات الجديدة تركز على الانسان Human باعتباره من المتغيرات الرئيسية ان لم يكن المتغير الاساسى فى التنظيم (١) .

وحينما نستعرض تلك النظريات المختلفة سنلمس فيها جنوحا الى المبالغة فى تعظيم الدور الذى يلعبه السلوك الفردى فى التنظيم وميلا الى تفصيل كيفية التنظيم الرسمى ليلائم خصائص وحاجات الأفراد الأمر الذى أدى بواحد من أنصار تلك المدرسة فى نظريات التنظيم الى اعتبار أن كل أنواع السلوك الانسانى التى تحدث داخل التنظيم هى من العوامل المؤثرة فيه حتى السلوك المنحرف Deviatonal . وقد يبدو منطقيا أن نعترف باثر السلوك المنحرف على التنظيم ، الا أنه ليس منطقيا أن نسمح باستمرار وجوده . والنظريات المعدلة لا تدلنا كثيرا على أساليب تقويم السلوك الفردى أو الجماعى لاعادته الى الاطار التنظيمى العام الذى يخدم أهداف التنظيم .

ولا شك أن تحليل الظروف التاريخية والموضوعية التى صاحبت نشأة وتطور هذه النظريات المعدلة يساعدنا كثيرا فى تفهم سر هذا التركيز الغريب على أهمية الفرد والعمل على تطويع التنظيم لرغباته وسلوكه الشخصى . لقد نمت تلك النظريات من خلال حركة العلاقات الانسانية التى بدأت نتيجة للتجارب المثيرة التى أجراها التون مايو ومجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد الأمريكية فى مصانع شركة وسترن اليكتريك والمعروفة باسم تجارب هوثورن . لقد أحدثت تلك التجارب انقلابا خطيرا فى التفكير التنظيمى . فبعد أن كانت أفكار الإدارة العلمية تركز على العناصر الفنية فى التنظيم ، وتبرز

(١) راجع فى هذا :

Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management and the Worker. Cambridge, Mass. Harvord Univ. Press, 1939.

التخصص وتقسيم العمل واستخدام الأسلوب العلمى فى اختيار العامل الأفضل وتدريبه على أحسن طرق الانتاج باعتبارها شروط الكفاءة . وحيث أسهمت افكار ومبادئ الادارة العلمية فى اعطاء أهمية كبرى للمتغيرات المادية فى العملية الانتاجية باعتبارها المحددات الرئيسية للكفاءة الانتاجية . كذلك حيث ساهم نموذج الآلة فى نظريات البيروقراطية فى اعطاء صورة خاطئة عن سلبية العامل الانسانى وخضوعه لمقاييس ومتطلبات التنظيم الرسمى ، فان نتائج تجارب هوثورن كانت بمثابة ثورة فكرية هزت تلك المفاهيم التقليدية من جذورها وثبتت انها غير سليمة ولا تصور الواقع . فقد أبرزت تجارب هوثورن النتائج الأساسية الآتية :

١ - أن الحالة المعنوية للعمال Morale عامل رئيسى يحدد رغبتهم فى العمل والانتاج وبالتالي يؤثر على الكفاءة الانتاجية .

٢ - أن التنظيم الاجتماعى وعلاقات الجماعة غير الرسمية التى تنشأ بين العمال أهم كثيراً فى تحديد انتاجهم ودرجة اقبالهم على العمل من الجوانب المادية للعمل مثل الاضاءة والتهوية وفترات الراحة .

٣ - أن سياسة الادارة تجاه العاملين واهتمامها بهم ومعاملتها اياهم كادميين تحدث أثراً سحرياً فى نفوسهم وتدفعهم لزيادة الانتاج حتى ولو لم يتغير أى شئ فى ظروف العمل المادية .

٤ - أن اعطاء العامل فرصة للمشاركة فى تصميم وادارة العمل الذى يقوم به تعتبر حافزاً أساسياً للقبال على العمل ورفع كفاءة الانتاج .

فاذا أخذنا فى الاعتبار أن نتائج هوثورن قد انتشرت فى فترة الكساد العالمية مما أدى الى زيادة الاهتمام بالعنصر البشرى كوسيلة لزيادة الانتاج بسبب الكساد الكبير الذى أصاب الولايات المتحدة ، فاننا ندرك أهمية تلك الاكتشافات لرجال الادارة حيث وجدوا فيها عصاً سحرية لمعالجة مشاكل الكساد والتغلب على عقبات الانتاج والتسويق دون حاجة الى استثمارات جديدة لم يكونوا قادرين على تدبيرها . من ناحية أخرى فان قيام الحرب العالمية الثانية أدى الى زيادة الاهتمام بالعنصر البشرى كوسيلة لزيادة الانتاج لمقابلة متطلبات الحرب وما بعدها بالالتجاء الى البواعث الوطنية لدى العمال .

كل تلك العوامل ساعدت على انتشار افكار العلاقات الانسانية التى تركزت فى ضرورة معاملة العامل كإنسان وتهيئة جو العمل بشكل يسمح له بتحقيق أهدافه الشخصية والاستعانة بالتنظيم غير الرسمى على حل مشاكل



العمل : وقد تمت فى تلك الفترة مشروعات المشاركة فى الادارة والاشتراك فى الأرباح (١) وغيرها من الأساليب الهادفة الى تحسين اوضاع الأفراد فى التنظيم .

وفى هذا الجزء سنعرض لعدد من تلك نظريات التنظيم التى وان اختلفت فى الشكل أو درجة التركيز على متغير دون الآخر ، إلا أنها تتفق جميعا فى اهتمامها بالسلوك الانسانى على متغير دون الآخر ، إلا أنها تتفق جميعا فى اهتمامها بالسلوك الانسانى والمحددات المؤثرة عليه ، كذلك تشترك جميعا فى رفض أسلوب التنظيم الرسمى التقليدى نظرا لآثاره الضارة بالفرد ، والتقيد بالاطار العام لفكرة العلاقات الانسانية .

## ١ - فلسفة الإدارة . . . والتنظيم :

تقوم نظرية ماكجروجر على اساس افتراضى رئيسى وهو أن كل عمل أو تصرف ادارى فى التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة . أى أن لكل مدير فلسفته الادارية ونظريته الخاصة التى تؤثر على سلوكه وتصيب تصرفاته بطابع معين . وبالتالي فإن الفلسفات الادارية التى يعتنقها رجال الادارة ( سواء عن وعى وإدراك أو بلا شعور واع ) تعتبر عاملا أساسيا فى محددات السلوك الادارى . من ناحية أخرى فإن ماكجروجر يفترض أن سلوك اعضاء التنظيم الآخرين من غير رجال الادارة إنما يتحدد جزئيل كنوع من الاستجابة Rponse أو رد الفعل للسلوك الادارى ذاته . بذلك نصل الى أن السلوك التنظيمى كله يتلون ويتأثر بالفلسفة ( أو النظرية ) الادارية التى تحكم سلوك الادارة . من هنا كان اهتمام ماكجروجر بدراسة النظريات الادارية المختلفة والمقارنة بينها من حيث أفضليتها لتحقيق الأهداف التنظيمية . ويقول ماكجروجر :

«Every managerial act rests on assumptions, generalizations, and hypotheses-that is to say, on theory». «..... Theory and practice are inseparable».

ويرى ماكجروجر أن عنصرا هاما من عناصر النظرية التنظيمية لأى مدير هو الفروض التى يعتقد أنها تفسر وتشرح السلوك الانسانى . أن كل مدير يعتبر نفسه عالما اجتماعيا أو سلوكيا يدرى تماما ما هى محددات السلوك

(١) مثال ذلك نظام المشاركة فى الأرباح المعروف باسم : Scanlon Plan

الإنسانى ويتصرف بوحى من تلك المفاهيم . ويتركز خطأ هذه المفاهيم فى الناحية التنظيمية ، انه فى أحيان كثيرة يحاول التنظيم الرقابة على السلوك الإنسانى والتحكم فيه بأساليب وطرق تجاقى الطبيعة الإنسانىة . فالتنظيم فى أحيان متعددة يحاول إجبار الناس على السلوك طبقا لارادته دون الاهتمام بقوانين السلوك الإنسانى والطبيعة البشرية .

«———— trying to make people behave as we wish without concern for natural law».

من ناحية أخرى فإن عنصرا ثانيا يؤثر فى السلوك التنظيمى الى جانب فلسفة المدير أو نظريته الخاصة وفهمه للطبيعة الإنسانىة ، هو نظريات التنظيم الكلاسيكية التى انتشرت اثرها وعم أغلب التنظيمات القائمة . ان نظريات التنظيم الكلاسيكية أوجدت لدى رجال الإدارة اقتناعا واسخا بأن مبادئها التى تنادى بالهيكل الهرمى للتنظيم ، السلطة ، وحدة الأمر ، التخصص فى العمل ، التفرقة بين العمل الاستشارى والتنفيذى ، تحديد نطاق الأشراف وتعادل السلطة والمسئولية . . . الخ انما هى مبادئ ثابتة لا تقبل الجدل أو النقاش . بل لقد حاول بعض الكتاب الكلاسيك أن يشبه تلك المبادئ بالقوانين الطبيعية . وبالرغم من أن بعض رجال الإدارة يرفضون تعاليم النظريات الكلاسيكية لتعارضها مع فلسفاتهم الشخصية ، الا أن عددا كبيرا منهم يقبل تلك التعاليم التى تختلط بمفاهيمه الخاصة وتكون فلسفة إدارية متميزة .

ويرى ماكجروجر أن هناك ثلاث نقاط ضعف أساسية فى النظريات الكلاسيكية هى :

١ - أن تلك النظريات قد استمدت مبادئها ومفاهيمها من دراسة نماذج من التنظيمات لا تشابه التنظيم الحديث فى شيء فقد اعتمدت تلك النظريات على دراسة التنظيمات العسكرية القديمة وتنظيم الكنيسة الكاثوليكية التقليدى وهما لا يصلحان أساسا للتعميم على التنظيمات الاقتصادية والانتاجية الحديثة . وبالتالى فإن ما تنادى به تلك النظريات من مبادئ لا يصلح للتطبيق فى كل التنظيمات المختلفة .

Ibid.

(١)

Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise. N. Y. (٢)  
McGraw-Hill, 1963, p. 6.

٢ - أن نظريات التنظيم الكلاسيكية تعاني من قصور شديد حيث إغفلت أهمية البيئة السياسية والاجتماعية التي يعمل فيها التنظيم وما لهذه البيئة من تأثير شديد على السلوك التنظيمي .

٣ - أن النظريات الكلاسيكية للتنظيم تستند الى عدد من الافتراضات غير الواقعية عن الطبيعة الانسانية . وقد اثبتت الدراسات عدم صحة كثير من تلك الفروض عن دوافع الانسان والعوامل المؤثرة على سلوكه .

وبرغم هذه المآخذ الواضحة على النظريات الكلاسيكية للتنظيم ، فإن ماكجروجر يعتقد بأنها تؤثر على التفكير الادارى وبالتالي على السلوك التنظيمي تأثيرا شديدا .

ولعل من أهم الافتراضات التي تستند اليها النظرية الكلاسيكية ان السلطة Authority هي الوسيلة الوحيدة للتأثير في سلوك أعضاء التنظيم . ويعترض ماكجروجر على هذا الافتراض حيث أنه يرى السلطة واحدة من انواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الانساني . فهناك عمليات الاجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك Direct Coercion وهناك ايضا أساليب الاغراء المختلفة Persuasion . ان النظرية الكلاسيكية تعتقد ان المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمي الذي يشغله الانسان في التنظيم وهذه هي السلطة الرسمية Formal Authority ، لكن هناك انواع اخرى كثيرة وهامة من السلطة الرسمية Informal وتتعدد مصادر تلك السلطة غير الرسمية منها :

١ - الثروة كمصدر للسلطة .

٢ - العلم والمعرفة كمصدر للسلطة .

٣ - الخبرة والتجربة كمصدر للسلطة .

وبالتالى فإن ماكجروجر يعتقد ان السلطة الرسمية قد تصبح فى احيان كثيرة غير فعالة كوسيلة للتأثير على السلوك الانساني . من ناحية اخرى فان النظريات الكلاسيكية تعطي شعورا بان العلاقات التنظيمية هي علاقات فردية وموحدة أى ان كل شخص يتصل بالآخرين فى ثنائيات وان هذه العلاقات تنحصر فى اداء الواجبات الرسمية المحددة . ولكن الواقع يثبت ان العلاقات التنظيمية اكثر تشابكا وتعقدا من هذا التصوير البسيط وانها تمتد لتشمل

نواحي مختلفة من الحياة الاجتماعية لأعضاء التنظيم خلاف الواجبات الرسمية للعمل .

وبناء على التحليل السابق يقدم لنا ماكجروجر (١) تصوره للفروض التي تقوم عليها النظريات الكلاسيكية فيما يتعلق بالطبيعة الانسانية وهي ما يطلق عليه اسم « نظرية X » « Theory X » ثم يقدم بعض الفروض لنظرية مضادة يطلق عليها اسم « نظرية Y » « Theory Y » وهي التي يؤمن بها والتي تصور تأثيره بحركة العلاقات الانسانية ودعوته لها .

### نظرية X أو وجهة النظر التقليدية في التوجيه والمراقبة :

تستند هذه النظرية الى عدد من الفروض الأساسية عن طبيعة السلوك الانساني هي :

١ - أن الانسان العادي يتصف بكراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه إذا تمكن من ذلك .

The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if he can.

ويبرر دعاء هذه النظرية هذا الفرض الأول ويؤكدونه بما يلاحظ في تصرفات العمال من تقييد للانتاج: Restriction of Output ، المساومة على العمل ومحاولة تجنب الأعمال الجديدة .

٢ - نتيجة لهذه الكراهية الطبيعية للعمل ، فإن أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ، ويجب أن يخضعوا للمراقبة والتوجيه والتهديد بالعقاب وذلك للحصول على الانتاج اللازم لتحقيق أهداف التنظيم .

Because of this human characteristic of dislike of work, most people must be corrected, controlled, directed, threatened with punishment to get them to put forth adequate effort toward the achievement of organizational objectives.

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق/ من ٢٣ - ٤٢ .

ان الحل الوحيد في نظر دعاة هذا الاتجاه هو الضغط واستخدام العنف والقسوة في اجبار العمال لأنهم لو تركوا وشأنهم لن يعملوا . ومن هنا كان الهجوم على افكار العلاقات الانسانية واتهامها بأنها دعوة للتراخي والتساهل في معاملة العمال على حساب الانتاج والاهداف التنظيمية .

٢ - الانسان العادي يفضل ان يتلقى التوجيه To be directed من شخص آخر . كذلك فهو يتجنب المسؤولية ، قليل الطموح ، ويهدف الى الامن والاستقرار قبل أى شيء آخر .

The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition, wants security above all.

تلك المفروض عن الطبيعة الانسانية كانت تستند الى مفهوم عن الدوافع مؤداه ان الانسان يعمل لقاء الأجر أساسا ، وأن العامل انسان رشيد يهدف الى تحقيق أقصى قدر من الاشباع لحاجاته ، وتلك هي الافكار التي روجتها النظرية الاقتصادية التقليدية وعبرت عنها باسم «الرجل الاقتصادي» Economic Man الا ان ماكجروجر يقدم صورة مختلفة للدوافع الانسانية تقوم على اساس فكرة « هرم الحاجات » Need hierarchy التي قدمها عالم النفس ابراهام ماسلو (١) وتقول فكرة هرم الحاجات ان الانسان يتصرف ويسلك لرضيخته في اشباع عدد من الحاجات المختلفة هي :

١ - الحاجات الفسيولوجية (الاولية او الضرورية) (ماكل ٠٠ ملبس ٠٠)

٢ - الحاجة الى الامان Safety needs

٣ - الحاجات الاجتماعية Social need

٤ - الحاجات الذاتية Egoistic needs

وتلك الحاجات تنتظم على شكل هرم تقع في قاعدته الحاجات الفسيولوجية وعند القمة الحاجات الذاتية . والنقطة الهامة هنا ان الدافع هو الحاجة غير المشبعة «A motive is an unsatisfied need» بمعنى انه عند اشباع حاجة معينة تفقد اهميتها لدى الانسان ولا تعتبر دافعا للسلوك . في

Maslow, A. Motivation and Personality. N.Y. Harper, (١) 1954.

تلك الحالة تظهر حاجة جديدة أعلى منها في المستوى وتحتل مكان الأهمية باعتبارها دافعا وموجها للسلوك الى ان تشبع فينتهى دورها كدافع وتظهر حاجة جديدة وهكذا .

ويرى ماكجروجر ان التنظيم الرسمي القائم على مبادئ نظرية X لا يقدم للانسان الا فرصا محدودة لاشباع حاجاته الاجتماعية والذاتية وهي الحاجات الانسانية التي ترتبط بارتفاع الفكر والثقافة وعلو القيمة الانسانية . التنظيم الرسمي يركز على محاولة اشباع الحاجات الفسيولوجية غير عابئة بانها ليست الانوعا واحدا من الحاجات التي يسعى اليها الانسان . من ناحية اخرى فحيث يحصل الانسان على قدر الاشباع المطلوب لتلك الحاجات الأولية فانها تفقد أهميتها كدافع للسلوك وبالتالي فان الزيادة في الاشباع لن تؤثر على سلوك العاملين . ولعل هذا يفسر تساؤل رجال الادارة عن السر في عدم زيادة الانتاج او تحسين نوعيته بالرغم من الزيادات المستمرة في الاجور والخدمات للعمال . ان التفسير هو ان الاجور والخدمات تساعد على اشباع الحاجات الأولية ، وبما ان العمال قد حصلوا على اشباع مناسب لها ، فانها لا تعتبر دافعا للسلوك وبالتالي فهم لا يستجيبون الى ما تتخذه الادارة من اجراءات تؤدي الى المزيد من الاشباع لتلك الحاجات المشبعة فعلا . وواجب الادارة اذن ان تنتبه الى ان هناك حاجات اخرى يسعى العمال الى اشباعها ؟

ان اسلوب الادارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب ( او الوعد بالمكافاة ) او ما يعبر عنه ماكجروجر بتعبير «The Carrot and stick theory» لا يصلح لاقناع الانسان وحفزته على العمل . ان هذا الاسلوب لا يخلق الجو الصالح الذي يتيح للفرد حرية اشباع حاجاته المختلفة اثناء العمل . وبالتالي نجد الدعوة الأساسية لحركة العلاقات الانسانية وهي تعديل التنظيم الرسمي وتعديل فلسفة الادارة ونظمها بما يتلاءم مع الطبيعة الانسانية ، وبما يحقق للانسان فرصا الفضل لتحقيق رغباته . ان هذا هو الشرط الاساسي لفاعلية التنظيم ونجاحه . ويؤكد ماكجروجر ان الافراد الذين يحرمون من فرص اشباع رغباتهم من خلال العمل سوف يسلكون بطريقة تتسم بالسلبية وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ومقاومة التغيير والمبالغة في تركيزهم على المطالب الاقتصادية . وبالتالي فان نظرية X لا تصف الطبيعة الانسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة ادارية تستند الى مبادئ التنظيم الكلاسيكية واقتراضها عن الدوافع الانسانية .

«Theory X explains the consequences of particular managerial strategy ; it neither explains nor describes human nature although it purports to» (١)

### نظرية Y التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم :

يرى ماكجروجر أن الإدارة عمدت الى تغيير سياساتها نحو الأفراد والى انتهاج برامج وخطط تهدف الى تحسين أمورهم والرعاية الأفضل لهم . ولكن الأساس أن هذا التعديل كان ظاهريا الى حد كبير تحت وطأة الكساد العالمى ومشاكل الانتاج والبيع فى هذه السنوات العصيبة ، وأيضا تحت وطأة ظروف الحرب العالمية الثانية وما يتطلبه الانتاج للحرب من مضاعفة الجهد . أى أن ماكجروجر يرى أن التطور فى برامج وسياسات إدارة الأفراد الذى حدث فى السنوات الأخيرة ، والتجديد فى أساليب إدارة علاقات العمل ، لم يكن يرتكز على فلسفة إدارية جديدة تهدف الى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم . لذلك فهو يقدم نظرية Y بديلا للنظرية التقليدية .

### والنظرية الجديدة تقوم على الفروض الرئيسية الآتية :

١ - أن الإنسان لا يكره العمل بطبيعته ، وإنما بذل الجهد المادى والمذهنى فى العمل شئ طبيعى بالنسبة للإنسان كاللعب والراحة تماما . ولكن يتوقف سلوك الإنسان تجاه العمل على عوامل خارجية قد تجعله يقبل على العمل باعتباره مصدرا للرضاء وقد يؤديه متطوعا ، أو تجعله يفر من العمل ويحاول تجنبه ولا يعمل الا تحت ضغط .

وبذلك فإن هذا الفرض الأول يشير الى مسئولية الإدارة عن تصميم التنظيم وتكييف جو العمل بشكل يجعل العمل محببا الى الإنسان بحيث يقبل عليه طائعا مختارا باعتباره مصدرا للرضاء Source of Satisfaction

٢ - أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الإنسانى وتحقيق أهداف التنظيم . أن الإنسان سوف يعتمد على الرقابة والتوجيه الذاتى بالنسبة للأهداف التى يقتنع ويلتزم بها . أى أن الإنسان قدرة على التوجيه الذاتى ورقابة تصرفاته الشخصية دونما حاجة الى رقيب أو موجه خارجى .

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٤٢ .

٢ - أن الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة أو العائد المتوقع بمدى تحقيقها . وأهم تلك المكافآت التي يتوقعها الإنسان اشباع حاجات الذاتية ، أى الرغبة فى الانجاز وتأكيد الذاتى .

«The most significant of such rewards, e.g., satisfaction of ego and self-actualization needs, can be direct products of effort directed toward organizational objectives.» (١)

٤ - أن الإنسان العادى يتعلم فى الظروف المناسبة ليس فقط أن يتحمل المسئولية ويقبلها ، بل أن يسعى للبحث عن المسئولية . أن تجنب المسئولية ، انخفاض الطموح ، والتأكيد على الأمن والضمان ليست صفات طبيعية فى الإنسان ، ولكنها نتائج لتجاريه وخبراته ، والإنسان يتعلم من خبراته ، فهو يميل الى تكرار التصرفات التى نتج عنها اشباع لرغباته ، أى ترتب عليها مكافأة بصفة عامة . كذلك هو يميل الى تجنب تكرار السلوك الذى تحقق عنه ضرر أو فشل فى الاشباع لبعض رغباته . وبالتالي فإن خبرة الفرد فى تعامله مع التنظيم تؤثر فى سلوكه من خلال ظاهرة التعلم .

٥ - أن الأفراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر والخيال فى حل المشاكل التنظيمية . كما يتمتعون عامة بقدرة على الابتكار والخلق .

«The capacity to exercise a relatively high degree of imagination, ingenuity, and creativity in the solution of organizational problems is widely, not narrowly, distributed in the population.»

٦ - أن أنماط التنظيم الحالية لا تستخدم الا جزءا فقط من امكانيات وطاقت الإنسان المبدعة وقدرته على الخلق والابتكار . وبذلك فإن الفشل فى تحقيق اهداف التنظيم وعدم القدرة على التطور والابتكار فى العمل لا يعود الى قصور فى طبيعة الأفراد أو تراخيهم وتكاسلهم بقدر ما يعود الى فشل التنظيم فى الاستفادة من تلك المواهب المتاحة له .

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٤٧ - ٤٨ .



## مبدأ التكامل The principle of integration

ان الاستنتاج الانساني من نظرية X ان العنصر الرئيسى المؤثر فى السلوك التنظيمى وتحقيق اهداف التنظيم هو استخدام السلطة واساليب الرقابة والاشراف ، بينما نجد ان الاستنتاج الرئيسى من نظرية Y هو مبدأ التكامل .  
 اى خلق الظروف التنظيمية التى تتيح للأعضاء فرص تحقيق اهدافهم الشخصية بشكل افضل من خلال تركيز جهودهم لتحقيق نجاح المشروع . وبالتالى فان الاداة التنظيمية الرئيسية لن تكون الرقابة والاشراف الخارجى ، بل سيعتمد التنظيم على الرقابة الذاتية Self-control لكل عضو من أعضائه .

ويرى ماكجروجر ان التفكير التنظيمى سوف يختلف فى حالة اتباع نظرية Y اذ يجب اتخاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد :

- ١ - توضيح المتطلبات العامة للموظفة .
  - ٢ - تحديد اهداف محددة Specifite . خلال مدة معينة .
  - ٣ - مباشرة العملية الادارية خلال المدة المحددة .
  - ٤ - تقييم النتائج .
- وتلك الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع عن الادارة بالاهداف .  
 Management by Objectives.

ويضيف ماكجروجر الى هذا تفاصيل عن أهمية القيادة Leadership  
 الاشتراك فى الادارة Participation in Management وتنمية الادارة  
 باعتبارها عناصر مساعدة فى تكوين الجو التنظيمى الصالح لتطبيق مبدأ  
 التكامل بين الفرد والتنظيم .

## ٢ - المدخل الاجتماعى للتنظيم :

تهتم نظرية « التنظيم الاجتماعى » — « باك » (١) بتقديم تفسير لتكوين  
 التنظيم الداخلى وكيفية تركيبه . اذ يبدى « باك » ملاحظة هامة هي ان كثيرا

---

Bakke, E. W., «Concept of the social organizations», in  
 Haire, M. Modern Organization Theory N.Y., Wiley, 1959  
 pp. 16-75.

من نظريات ودراسات التنظيم الحديثة لاثبتهم بالتكوين الداخلى للتنظيم قدر اهتمامها بخصائص أخرى منها •

- - التفاعل والتاثير المتبادل بين التنظيمات بعضها وبعض
- - علاقات القوة والتاثير المتبادلة بين التنظيمات
- - وظائف التنظيم وتطور التنظيم فى أدائه لهذه الوظائف
- - عمليات اتخاذ القرارات فى التنظيم

ولكن الاهتمام فى النظرية الحديثة بدأ يخفت فيما يتعلق بالتركيب الداخلى للتنظيم • ولعل موقف باك هذا يعد خروجاً على الاتجاه الحديث السائد فى نظريات التنظيم التى ظهرت بعد النظريات الكلاسيكية • ان باك اذن يعد امتداداً للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم وان كان تصوره لتركيب التنظيم ومكوناته الداخلية والأهمية النسبية لكل من تلك المكونات يختلف اختلافاً أساسياً عن تصور النظرية الكلاسيكية • ولذلك فان هدف « باك » هو تقديم مفهوم concept عن التنظيم يحدد خصائصه ويوضح معالمة •

### فوائد وجود مفهوم واضح عن التنظيم :

يرى « باك » ان هناك عدداً من الفوائد الأساسية التى تنجم عن وجود مثل هذا المفهوم الواضح للتنظيم منها :

١ - ان هذا المفهوم للتنظيم يعد الباحث بإطار متكامل عن أجزاء التنظيم ومكوناته والعلاقات بين الأجزاء وبالتالى يصبح مثل هذا المفهوم أساساً لبناء نظرية للتنظيم •

٢ - ان وجود مفهوم للتنظيم يساعد الباحث المهتم بناحية معينة من السلوك التنظيمى على ان يدرك وجود وأهمية جوانب أخرى للسلوك التنظيمى • مثال ذلك ان بعض الباحثين يهتمون أساساً بعنصر السلطة وتقسيم العمل ، والبعض الآخر يهتم بالاتصالات ، وهناك من يهتم بالدوافع وهكذا • ولكن هذه الأمور تمثل جوانب فرعية من النظام الكامل للتنظيم Whole system لذلك فان وجود مفهوم عام يساعد على ادراك أهمية الجوانب المختلفة للسلوك التنظيمى وأخذها فى الاعتبار عند دراسة بعض الجوانب المعينة •

٣ - ان وجود المفهوم الشامل للتنظيم يؤدى وظيفة عملية أساسية ، هى التنبؤ بآثار التغيير فى جزء أو جانب من التنظيم على سلوك الأجزاء الأخرى •

حيث نعلم الأجزاء المختلفة للتنظيم وطبيعة العلاقات بينها ، فانه يصبح من الممكن التنبؤ بما سيحدث فى أى جزء نتيجة للتغير فى جزء آخر من أجزاء التنظيم .

٤ - يساعد المفهوم العام للتنظيم فى ادراك اثر التنظيم ككل على السلوك الفردى لأى من أعضاء التنظيم .

٥ - يساعد المفهوم العام للتنظيم للباحثين المهتمين بدراسة أنواع مختلفة من التنظيمات فى اختيار المتغيرات موضوع الدراسة وفى تحديد الفروض المبدئية لها . الخلاصة إذن أن « باك » يعتقد بأنه لا يوجد بعد مفهوم عام شامل لمعنى التنظيم وأن وجود مثل هذا المفهوم ضرورة أساسية للمساعدة فى عمليات البحث والدراسة فى موضوع التنظيم . كذلك يسهم هذا المفهوم الشامل فى عمليات الإدارة الفعلية والتطبيق العملى فى التنظيمات القائمة حيث يوفر اطارا عاما يحدد المتغيرات التى يتكون منها التنظيم وطبيعة العلاقات بينها والأهمية النسبية لكل منها .

ويحدد « باك » بعض المعايير الأساسية التى تستخدم لتقييم مثل هذا المفهوم العام وتحديد درجة صلاحيته :

١ - أن يكون مفهوم التنظيم مطابقا للواقع ، بمعنى أن التصوير العام للتنظيم والأجزاء المكونة له ينبغى أن يماثل ما نشاهده فعلا فى التنظيمات الفعلية .

٢ - أن يوضح المفهوم ليس فقط المتغيرات الأساسية فى التنظيم ، ولكن العلاقات بين هذه المتغيرات وارتباطها بعضها ببعض فى عملية تحقيق الأهداف النهائية للتنظيم .

٣ - أن يكون المفهوم شاملا Comprehensive بمعنى شموله لكل المتغيرات التى يمكن أن تؤثر فى التنظيم من ناحية ، وقابليته للتطبيق على كل أنواع التنظيمات من ناحية أخرى .

تلك هى الأسس النظرية Theoretical Orientations التى يبنى عليها « باك » مفهومه عن التنظيم والآن لندرس معا هذا المفهوم :

## تعريف التنظيم الاجتماعي :

« التنظيم الاجتماعي هو نظام مستمر من الأنشطة الانسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم ، تحول وتدمج معا مجموعة من المواد الانسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية ، والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على اشباع بعض الرغبات الانسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به » .

من ذلك نستطيع التعرف على بعض الخصائص العامة لمفهوم « باك »  
عن التنظيم (١) :

١ - أن التنظيم يتكون أساسا من الأنشطة أو العلاقات الانسانية .

٢ - أن التنظيم نظام مفتوح Open System يحصل على موارد من المجتمع ويتم تحويل تلك الموارد داخليا الى مخرجات لاشباع بعض الرغبات الانسانية .

٣ - أن التنظيم في أدائه لهذه العمليات انما يتفاعل مع ويعتمد على غيره من التنظيمات في المجتمع المحيط .

من خلال هذا التعريف للتنظيم الاجتماعي : يحدد « باك » أربعة مكونات أساسية للتنظيم تمثل الأركان الرئيسية لنظريته هي :

- |                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| The Organizational Charter | ١ - ميثاق التنظيم    |
| The Basic Resources        | ٢ - الموارد الأساسية |
| The Activities             | ٣ - الأنشطة          |
| The Bonds of Organization  | ٤ - روابط التنظيم    |

### أولا - ميثاق التنظيم The Organizational Charter

ميثاق التنظيم هو الوسيلة لتحديد طبيعته وتميزه عن التنظيمات الأخرى بحيث يعلم أى شخص يتعامل مع هذا التنظيم حدوده وإمكاناته . ان فكرة

(١) باك ، المرجع السابق ص ٣٧ .

الميثاق بالنسبة للتنظيم تماثل فكرة الشخصية Personality بالنسبة للإنسان ، أى خلاصة الخصائص والصفات التى تميز تنظيماً عن غيره من التنظيمات فى المجتمع .

ويحدد ميثاق التنظيم العوامل والصفات الآتية :

- ١ - اسم التنظيم .
- ٢ - وظيفة التنظيم فى المجتمع ودوره بالنسبة لأعضائه .
- ٣ - الهدف أو الأهداف الرئيسية التى يسعى التنظيم الى تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة والأنشطة المكونة له .
- ٤ - السياسات الرئيسية التى تنظم عملية تحقيق الأهداف والتى يلتزم بها أعضاء التنظيم .
- ٥ - حقوق التنظيم والتزاماته قبل الأعضاء ، كذلك حقوق الأعضاء والتزاماتهم قبل التنظيم .
- ٦ - حقوق التنظيم وعلاقته التبادلية مع غيره من التنظيمات والجماعات فى المجتمع .
- ٧ - أهمية التنظيم وقدرته على مساعدة الأفراد داخله وخارجه على تحقيق أهدافهم .
- ٨ - القيم والمثل التى يستند اليها التنظيم فى أداء وظائفه ورسم سياساته وتحديد أهدافه .
- ٩ - الرموز التى يركز عليها التنظيم لتأكيد أهدافه وسياساته ويستغلها كشعارات توضح حقيقة الدور الذى يقوم به .

أى أن « الميثاق » يمثل الإطار العام الذى يعمل التنظيم فى ضوءه ، والذى يحدد شخصيته التنظيم ويميزه عن غيره من التنظيمات . وبالتالي فإن السلوك التنظيمى فى جانب هام منه سوف يتأثر بطبيعة الميثاق وما به من تفصيلات .

## ثانياً - الموارد الرئيسية The Basic Resources

الموارد الرئيسية التى يستخدمها التنظيم فى أداء وظائفه وتحقيق أهدافه هى العناصر الانسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية والطبيعية فى المجتمع المحيط به ؛ وتلعب طبائع هذه الموارد ونوعيتها وكمياتها دوراً هاماً فى تحديد التركيب الداخلى للتنظيم . ان هذه الموارد ليست سلبية بمعنى أن لا تأثير لها

على تكوين التنظيم ، بل على العكس فان لها دورا ايجابيا ينبع من كونها تحدد الأنشطة المناسبة لها من حيث :

- الحصول على الموارد Acquisition
- صيانة الموارد Maintenance
- تحويل الموارد Transformation
- استخدام الموارد Employment

بذلك فان الموارد الرئيسية تسهم في تحديد تكوين التنظيم وبالتالي التأثير على السلوك التنظيمي من خلال امرين :

١ - تحديدها لأنواع الأنشطة الواجب القيام بها في التنظيم ومدى تنوع تلك الأنشطة واستمرارها .

٢ - تحديدها لبعض الحدود Limits التي يعمل التنظيم في اطارها .

ولا يقتصر معنى الموارد الرئيسية هنا على الموارد الحالية فقط ، بل انه يشمل ايضا الموارد المحتملة Potential فاحتمال استخدام الكهرباء كوقود محلاً بدل البترول له تأثير اساسي على تكوين التنظيم الداخلى وطريقة عمله .

ويحدد « باك » موارد التنظيم فيما يلي :

### (١) الموارد البشرية People

يمثل الأفراد العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم . وهم بما يتمتعون به من دوافع ، واتجاهات ، وميول ، بالإضافة الى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفسيولوجية ، انما يمثلون متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي . من ناحية أخرى فان سلوك الأفراد يفاثر بطبيعة التنظيم وتكوينه . والأنواع الآتية من الأفراد تحتل أهمية بالنسبة للتنظيم وسلوكه :

- الأفراد العاملون بالتنظيم حاليا وينتمون اليه كاعضاء .
- الأفراد المحتمل انضمامهم لعضوية التنظيم .
- الأفراد المتعاملون مع التنظيم وبالتالي يسهمون في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه .

ان « باك » يعطى للعنصر البشرى أهمية خاصة فى مفهومه عن التنظيم ، وهو يتناول الانسان من جوانبه المختلفة الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية ، وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التى اغفلت الانسان ودوره فى التنظيم او اقتصرت على دراسته من الناحية الفسيولوجية فحسب كما فعلت نظرية الادارة العلمية .

#### ( ب ) المواد Materials

ويقصد بها « باك » المواد الخام ، والمعدات والآلات التى يملكها التنظيم ويستخدمها فى عملياته ، او التى يحتمل ان يحصل عليها فى المستقبل . والفارق الاساسى بين المواد والموارد الطبيعية Natural Resources فى رأى « باك » ، والمذى دعاه الى ان يعتبرهما نوعين مختلفين من الموارد ، هو ان المواد قد جرى عليها نوع من العمل الانسانى وحولها من شكلها الاصلى الى شكل اخر .

ويرى « باك » ان الاهتمام الذى اثارته حركة العلاقات الانسانية وتجارب هوثورن بالجانب الانسانى فى التنظيم ، ادى الى اهمال عنصر المواد والمقاييل من شأنه كعامل مؤثر فى السلوك التنظيمى برغم اهميتها وخطورة الدور الذى تلعبه كجزء اساسى من التنظيم الكلى .

#### ( ج ) راس المال Capital

وهو الثروة او مظاهر الثروة التى يستخدمها التنظيم للحصول على تحويل وتجميع الموارد الاخرى للتنظيم .

#### ( د ) الطبيعة Nature

وهى منتجات الطبيعة من نبات وحيوان التى يستخدمها التنظيم فى حصولها الاساسية او البدائية قبل ان يدخل عليها اى نوع من العمل الانسانى .

#### ( هـ ) الافكار واللغة Ideas and Language

وتمثل عنصرا هاما من الموارد التى يستخدمها التنظيم . و « باك » اذ يعطى أهمية للموارد الفكرية او الذهنية انما يعكس اثر الدراسات السلوكية التى ترى فى الافكار واللغة محددات اساسية من محددات السلوك الانسانى . وتضم هذه الافكار ما يلى :

- ١ - القيم والمثل التي تحكم نشاط التنظيم وتحدد سلوك أعضائه .
- ٢ - مفاهيم الأعضاء عن أنفسهم وإدراكهم لذواتهم .
- ٣ - مفاهيم التنظيم التي يدركها ويؤمن بها الأعضاء من حيث الهدف، والوظيفة . وأسس اتخاذ القرارات وما إلى ذلك .
- ٤ - مفاهيم الأعضاء عن دور الفرد في التنظيم ومكانه بين الأفراد الآخرين . وحقوقه وواجباته .
- ٥ - السياسات والاستراتيجيات والخطط والقواعد التي تحكم العمل والنشاط في التنظيم .
- ٦ - مجموعات المعلومات المنظمة التي تتخذ أساسا لاتخاذ القرارات مثل : الميزانيات ، التنبؤات ، فوائد التكاليف ، الحسابات والتقارير :
- ٧ - العلوم والأفكار العلمية التي يستند إليها التنظيم وأعضاؤه في ممارسة نشاطهم .
- ٨ - المفاهيم السائدة عن البيئة وأثرها على التنظيم وطبيعة العلاقات بين التنظيم والتنظيمات الأخرى .
- ٩ - مجموعة القواعد والتعليمات التي تتخذ لحل المشكلات الروتينية المتكررة .

تلك هي الموارد المختلفة التي يعتمد عليها التنظيم والتي يحصل عليها من المجتمع المحيط به . وكما رأينا فإن هذه الموارد تحدد إلى درجة كبيرة طبيعة السلوك التنظيمي من خلال تأثيرها على تكوين التنظيم الداخلي ومن خلال تحديد أنواع الأنشطة Activitie المناسبة .

### ثالثا - الأنشطة Activities

يمارس التنظيم عددا من الأنشطة أو العمليات التي تهدف إلى الحصول على الموارد اللازمة وتحويلها إلى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى . أن وظائف الأنشطة التنظيمية تتلخص في الآتي :

- ١ - تنمية وتحديد الميثاق التنظيمي وإعطائه المصفاة القانونية .
- ٢ - الحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها واستخدامها في تحقيق أهداف المشروع .



## ٢ - المحافظة على كيان التنظيم المتميز في وجه المشاكل الداخلية والخارجية وفي وجه عوامل التغيير .

ويؤكد « باك » أن تعريف الأنشطة يتضمن كل أنواع السلوك الانساني التي تتم داخل التنظيم سواء كان سلوكا رسميا ومحددا من قبل أم سلوكا غير رسمي ولا معترف به . في هذا يقول « باك » .

«I see no way to avoid the conclusion that all behavior carried on by participants in the organization must be considered as the substance of the organization and that any systematic classification of behavior to portray the organization's structure will have to be according to some principle which makes possible the relevancy of all that behavior to the structure».

وعلى هذا الأساس فإن السلوك الانساني الذي يكون أساس السلوك التنظيمي يتضمن :

- ١ - السلوك الذي يتفق مع توقعات التنظيم عما يجب أن يفعله الاعضاء ، والسلوك غير الرسمي الذي يتفق مع توقعات الاعضاء عما يجب أن يفعلوه .
- ٢ - السلوك الذي يترتب عليه قيام الآخرين بعمل ما ، كذلك استجابة الآخرين لتلك المبادرة .

٣ - السلوك العادي Normal والسلوك المنحرف Deviatonal

- ٤ - السلوك الموجه الى الآخرين داخل التنظيم أو خارجه ، والسلو المتقبل من الآخرين داخل التنظيم أو خارجه .

## أنواع الأنشطة الأساسية في التنظيم :

يقسم « باك » أنواع الأنشطة الأساسية في التنظيم ( أي تلك الأنشطة اللازمة لتحقيق الاهداف التي انشأ من أجلها ) الى الأنواع الآتية :

## ١ - الأنشطة مميزة Identification Activities

وهي الأنشطة الخاصة بتحديد وتوصيف ميثاق التنظيم وإبراز تميزه وانفراده واختلافه عن التنظيمات الأخرى . مثال ذلك أن يلقي رئيس الشركة خطاباً عن سياستها وأهدافها وتطورها . تلك المعلومات التي يتضمنها الخطاب تعمل على توضيح صورة التنظيم وتمييزه عن غيره .

## ٢ - أنشطة حيوية تساعد التنظيم على البقاء Perpetuation Activities

أي الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها وتنميتها وتجديدها وأعدادها للاستخدام بواسطة أعضاء التنظيم لأداء الوظائف الموكولة اليهم . وتتضمن هذه الأنشطة الحيوية الفروع الآتية :

- أنشطة خاصة بالأفراد ( إدارة الأفراد ) .
- أنشطة خاصة بالخدمات ( توفير المواد والمعدات ) .
- أنشطة تمويلية ( إدارة التمويل ) .
- أنشطة فكرية ( بحوث . دراسات . تخطيط . ) .
- أنشطة للمحافظة على التنظيم ( صيانة ) .

## ٣ - الأنشطة التشغيلية Work-flow Activities

وتتعلق بإنتاج السلعة أو الخدمة المتخصصة فيها التنظيم وتسويقها وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية :

- إدارة الانتاج .
- إدارة التسويق .

## ٤ - الأنشطة رقابية Control Activities

وتهدف الى الاشراف على الأداء والتنسيق بين اجزاء التنظيم المختلفة . وتتضمن الفروع التالية :

- التوجيه Direction
- التحفيز Motivation

Evaluation

- التقييم

Communication

- الاتصال

٥ - أنشطة للمحافظة على توازن التنظيم واستقراره Homostatic Activities وهذه الأنشطة تختلف عن الأنواع السابقة في كونها ليست متخصصة الغرض مثلها ، ولكنها عامة أو تجميعية Synergic ، أى تهدف الى تحقيق الترابط بين أجزاء التنظيم وتحقيق نوع من التوازن الحركي Dynamic Equilibrium للتنظيم . بمعنى القابلية على التأقلم والتكيف مع التغيرات وفي نفس الوقت الاحتفاظ بالخصائص والمميزات العامة للتنظيم . ان هذه الأنشطة الحالية تعمل على تجميع وتوجيه كافة الأنشطة الأخرى بالتنظيم بشكل يحفظ تكامله والتناسق بين أجزائه .

وتتضمن هذه الأنشطة التجميعية ثلاث عمليات رئيسية هي :

١ - عملية التداخل The Fusion Process

٢ - عملية حل المشاكل The Problem-Solving

٣ - عملية القيادة The Leadership Process

ان الفشل في أداء أى من تلك العمليات الثلاث يؤدي الى انهيار التنظيم أو تفكك أجزائه وانفصالها عن بعضها البعض .

١ - عملية التداخل : The Fusion Process

وتنشأ الحاجة الى عملية التداخل نتيجة لمحاولة التنظيم ككل ان يفرض ذاته وأهدافه وسياساته وقيمه على الاعضاء ، ومن ناحية أخرى فان الاعضاء يحاولون اثبات فرديتهم واستقلالهم الشخصى سواء فردياً أو في شكل جماعات . ومن هذه النقطة يبدأ البحث في موضوع التناقض الطبيعي بين التنظيم والفرد ودراسة كيف أن التنظيم يسعى الى تطويع الفرد بينما يكافح الفرد من أجل السيطرة على التنظيم . ويرى « باك » أن هذه المحاولات تنعكس في شكل أنشطة غير متجانسة بل متناقضة . ان التناقض بين أهداف الفرد ، والجماعة ، والتنظيم يهدد كيان التنظيم وينذر باحتمال الانهيار. حيث يسعى

Argyris, G., Personality and Organization, N. Y. : (١)  
Harper, 1957.

كل الى فرض سيطرته على العنصرين الآخرين ورفض أى محاولة للسيطرة منها .

وعملية التداخل تهدف الى محاولة ازالة التناقض بين الفرد . والجماعة والتنظيم واحداث نوع من التجانس بين توقعات كل عنصر من العنصرين الآخرين وبالتالي تعمل على تغيير السلوك الفردى والجماعى والتنظيمى بشكل يحقق وحدة التنظيم وبقاءه .

كذلك تهدف عملية التداخل Fusion لتحقيق وحدة التنظيم وبقائه فى معاملاته مع التنظيمات الأخرى المحيطة به .

## ٢ - عملية حل المشاكل : The Problem solving proces

يواجه التنظيم فى أثناء حياته بالعديد من المواقف والمشاكل التى تتطلب حلا مبعينا . ومهما اختلفت طبيعة المشاكل وحدتها ، الا ان الأساس ان يتوفر أسلوب يعمل على حلها بلا توان وذلك للمحافظة على حيوية التنظيم وقدرته على العمل والنمو .

وتتمثل عملية حل المشاكل فى نظرية « باك » فى الخطوات الآتية :

١ - تلمس المشكلة واكتشافها فى الوقت المناسب Awareness

٢ - استكشاف اسباب المشكلة Exploration

(أ) سبب المشكلة Cause

(ب) طبيعة المشكلة Character

(ج) وقع أو أثر هذه المشكلة Impact

(د) المتعلقون بالمسألة Involvements

(هـ) مكان المسألة Placement

٣ - تكوين حكم أو تقدير عن المشكلة واسبابها وطبيعتها واثرها .

٤ - تحديد المشكلة بصورة نهائية .

٥ - البحث عن حلول .

٦ - مناقشة الحلول البديلة وتقييمها .

٧ - الاختيار واتخاذ القرار .

٨ - الاعداد لتنفيذ الخلل المختار .

٩ - تنفيذ الحل .

١٠ - تقييم النتائج .

### ٢ - عملية القيادة : Leadership Process

ان عملية القيادة من العمليات الطبيعية والتجميعية فى التنظيم حيث تحقق ما يلى :

١ - تخيل التطورات المستقبلية فى التنظيم او البيئة وقيمة هذه التغيرات بالنسبة للتنظيم او اجزائه المختلفة .

٢ - العمل على الاعداد لمجابهة تلك التغيرات بما يحفظ للتنظيم تكامله وتماسكه كوحدة واحدة .

٣ - المبادرة بالقيام بالأنشطة اللازمة لتطوير التنظيم وتنميته .

٤ - قيادة وتوجيه اجزاء التنظيم اثناء عمليات التطوير هذه .

### روابط التنظيم : Bonds of Organization

فكرة روابط التنظيم تعبير عن التداخل والاعتماد المتبادل بين اجزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة ، وفكرة الرابطة تعتمد أساسا على الأنشطة باعتبارها الروابط الحقيقية للتنظيم فهى التى تجمع اجزائه المختلفة وتنسق بينها .

### ٣ - التناقض بين الفرد والتنظيم :

يقدم أرجيرس نظرية تحاول تفسير السلوك الانسانى فى التنظيمات المختلفة ويرى أرجيرس أن هذا التفسير يعد مقدمة للتنبؤ بالسلوك الانسانى والتحكم فيه .

«Why people behave the way they do in organizations. Once

they understand, it is easy matter to predict and control behavior». (١)

والسلوك الانساني في التنظيمات المختلفة ينتج في رأى أرجيرس نتيجة لاي من المتغيرات الآتية منفردا أو متفاعلا مع غيره من العوامل :

- ١ - عوامل فردية ... وهذا يتطلب دراسة الشخصية الانسانية .
- ٢ - عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية ... وهذا يتطلب دراسة الجماعات .
- ٣ - عوامل تنظيمية رسمية ... وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم .

وبالتالي فان أرجيرس يركز على ضرورة التفرغ بالبحث والدراسة للعوامل الثلاثة السابقة كأساس لفهم السلوك الانساني في التنظيم .

ويخلص أرجيرس الى العنصرين الأساسيين في أي تنظيم اجتماعي هما :

١ - الانسان الفرد Individual

٢ - التنظيم الرسمي Formal Organization

ان التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين خصائص واحتياجات الشخصية الانسانية يتضح من أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية اذا طبقت بهدفها ينتج عنها أن الانسان سوف يعمل في جو يتصف بالآتي :

١ - حد أدنى من السيطرة الفردية على ج. العمل وظروفه فالانسان لا يملك من أمر نفسه شيئا ، اذ أن كل شيء محدد بمنظم مسبقا وليس لادارة العامل أي تأثير من وجهة نظر التنظيم الرسمي

٢ - أن الانسان يجب أن يتحول الى شخص سلبي Passive ، مطيع

---

Argyris, G., Personality and Organization, N. Y. Harper, (١)  
1957.

Understanding Human Behavior in Organization : One View  
Point. in Haire, M. Modern Org. Theory. op. cit., pp. 115-154.

ومعتمدا على التنظيم فى كل شيء • ان طبيعة التنظيم الرسمى تحدد للانسان دورا معيناً هو الخضوع والطاعة دون ان يناقش أو يعترض :

٣ - يميل الافراد فى التنظيم الرسمى الى قصر النظر وتفضيل الاشباع العاجل القليل على الاشباع الاجل الكثير اى انهم يتصرفون بما يطلق عليه :  
Short time Perspective

٤ - لا يستخدم التنظيم الرسمى الا القليل من القدرات والطبائقات الانسانية البسيطة بحكم التخصص وتقسيم العمل وتنميط العمليات ، وبالتالي تميل القدرات الانسانية غير المستغلة الى الضعف والانهيار

٥ - واخيرا فان ظروف العمل فى التنظيم الرسمى تؤدى بالشخصية الانسانية الى الفشل النفسى Psychological Failure

وكل تلك الصفات لا تتناسب بل تتناقض مع طبيعة الشخصية الانسانية النامية والمتطورة • وعلى هذا يقول أرجيريس :

«Organizations are willing to pay high wages and provide adequate seniority if mature adults, will for eight hours a day, behave in a less than mature manner».

ويرى أرجيريس ان الانسان يميل الى التكيف مع تلك الاوضاع التى يفرضها عليه التنظيم الرسمى باى من الاساليب الآتية :

١ - ان يترك التنظيم نهائيا •

٢ - ان يحاول تسليق السلم التنظيمى اى يصل الى مركز ادارى اعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمى التى يتركز عبئها على المستويات الدنيا فى التنظيم •

٣ - ان يستخدم ايا من الوسائل الدفاعية Defense mechanisms التى فى حوزته كالعنوانية ، والاسقاط •

٤ - ان يصبح مستهترا وغير عابىء بشيء فيتكاسل ويتراخى ولا يهتم بالتنظيم واهدافه •

Argyris, G., op. cit., p. 66.

(١)

٥ - الانضمام الى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي،  
من ناحية أخرى فإن جماعات العمل work groups لها هي أيضا أساليب  
خاصة للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمي منها :

(١) تقييد الانتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل .

(ب) اعطاء الطابع الرسمي Formalizing للجماعات الصغيرة وذلك  
بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل .

(ج) التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية  
الأخرى أي أن الانسان ذا الشخصية النامية حين تعترضه خصائص  
ومتطلبات العمل غير الملائمة في التنظيم الرسمي . فانه يعمد الى تكوين  
الجماعات غير الرسمية حيث تساعد تلك الجماعات على تحقيق المزايا الآتية  
للفرد :

- تقليل درجة اعتماده وخضوعه وسلبيته بالنسبة للإدارة او التنظيم  
الرسمي .

- تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكمية من قبل أصحاب السلطة في  
التنظيم . فهو يحتسب في الجماعة .

- ان الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره  
المختلفة التي لا يستطيع أن يعبر عنها صراحة .

- ان التنظيم غير الرسمي يكون عالما خاصا للفرد تنمو فيه الشخصية  
الانسانية دون قيود او ضغوط .

وعلى ذلك يعتبر تكوين التنظيم غير الرسمي Informal  
Organization في رأى أرجيرس وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانفجار  
أو الانهيار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي .

وفيما يلي تلخيص لأهم عناصر نظرية أرجيرس عن السلوك الانساني في  
التنظيم (١) .

### العنصر الأول :

هناك تناقض جذري بين حاجات الشخصية الانسانية السليمة وبين  
متطلبات التنظيم الرسمي .

Argyris, G. op. cit., pp. 232-237.

(١)



ان تطبيق مبادئ النظريات الكلاسيكية فى التنظيم على الأفراد العاديين ذوى الشخصيات النامية الصحيحة ، يؤدى الى حالة من الصراع حيث لا تتفق خصائص كل منهما ولا تتجانس .

#### العنصر الثانى :

ان النتيجة لهذا التناقض هي الاحباط ، الفشل ، والمصراع وقصر النظر بالنسبة للأفراد . ان هذه النتائج متوقعة حيث يجد الأفراد ان الفرص لتحقيق اهدافهم واشباع حاجتهم الى تأكيد الذات منعدمة تقريباً فى التنظيم الرسمى .

#### العنصر الثالث :

فى بعض الظروف المعينة تميل درجة التناقض بين الشخصية الانسانية وبين التنظيم الرسمى الى الازدياد .

ويحدث هذا فى الحالات الآتية :

- كلما زاد معدل نضج الشخصية الانسانية ؛
- كلما انخفض المستوى الادارى او التنظيمى للفرد .
- كلما زاد استخدام أسلوب القيادة الأمرة .
- كلما زادت حدة الرقابة الادارية .
- كلما زادت درجة التخصص فى العمل .
- كلما زادت دقة تطبيق مبادئ التنظيم التقليدية .

#### العنصر الرابع :

ان طبيعة مبادئ التنظيم التقليدية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة ، والحسد ، والعداوة الشخصية ، وتنمية صفة التركيز الجزئى بدلا من التركيز على الكل .

#### العنصر الخامس :

ان السلوك الانسانى يدعو الفرد الى الاحتفاظ بتكامل شخصيته والتكيف مع الظروف فى ذات الوقت الذى يعرقل تكامله مع التنظيم الرسمى .

#### العنصر السادس :

ان السلوك الانسانى الرامى الى التكيف له اثار تراكمية حيث يؤثر مرة اخرى فى التنظيم الرسمى .

### العنصر السابع :

- ان فلسفة الادارة فى بعض الاحيان تجعل الافراد يمعنون فى سلوكهم المعادى للتنظيم الرسمى • ان امعان الادارة فى استخدام :
- القيادة الآمرة •
  - الرقابة الدقيقة •
  - أسلوب العلاقات الانسانية غير الصائق •
- يؤدى الى زيادة الانفصال بين الادارة وبين الافراد فى التنظيم •

### العنصر الثامن :

- ان هناك بعض الأساليب الادارية التى تستطيع ان تخفف من حدة الانفصال بين الادارة والعاملين • من تلك الأساليب :
- استخدام أسلوب القيادة الذى يركز على الافراد ومشاكلهم •
  - تكبير العمل Job Enlargement •
  - تخفيف حدة الرقابة الادارية •

وبهذا نجد أن أرجيرس يعود مرة ثانية الى قبول التنظيم الرسمى كأساس ولكن بشرط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد • ولقد نمت فكرة المشاركة فى الادارة Participative Management والادارة بالاهداف Management by Objectives او الادارة بالنتائج Management by Results نتيجة لأفكار أرجيرس • وقد حدد أرجيرس الأسلوب الذى يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمى بأن يتم إتاحة الفرصة للتفاعل بين الافراد فى التنظيم الى أقصى قدر ممكن ، وجعل خطوط الاتصالات عبر التنظيم مفتوحة ومتشابهة بحيث يندمج التنظيم الرسمى وغير الرسمى • كذلك فإن التوسع فى استخدام أسلوب اللجان Committees يعتبر من طرق ادماج الفرد والتنظيم •

٤ - التفاعل الاجتماعى فى التنظيم (١) :

---

Whyte, W. F., Man and Organization : Three Problems (١)  
in Human Relations N.Y. Irwin, 1959.

تقوم نظرية وايت عن التنظيم على ثلاثة مفاهيم أساسية :

- ١ - مفهوم التفاعل Interaction
- ٢ - مفهوم الأنشطة Activities
- ٣ - مفهوم المشاعر sentiments

تلك المفاهيم الثلاث تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أيًا منها يؤثر على الآخرين . من ناحية أخرى فالمفاهيم الثلاثة عرضة للتأثر بالمقصورات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع .

#### ١ - التفاعل :

يرمز تعبير التفاعل إلى الاتصالات التي تتم بين الأشخاص المختلفين Interpersonal Contacts . وهذه التفاعلات بين الأفراد يمكن ملاحظتها وتحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الاتصال ، ومدته ونتيجة الاتصال في شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر .

#### ٢ - الأنشطة :

هي عبارة عن التصرفات الانسانية ، أو الأشياء التي يفعلها الناس Things that people do . أي التصرفات المادية المشاهدة وبالتالي فإنه يمكن مشاهدة التصرفات وقياسها .

#### ٣ - المشاعر :

تعبّر المشاعر عن كيف يشعر الناس بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة . وللمشاعر عناصر ثلاث :

- (أ) العنصر الفكري بمعنى فكرة أو مبدأ أو عقيدة عن شيء معين .
- (ب) العنصر العاطفي Emotional .
- (ج) اتجاه أو ميل للتصرف أو العمل .

ويرى وايت أن هذه السلسلة من المفاهيم هي : تفاعل - أنشطة - مشاعر . يمكن أن تتأثر في أي نقطة منها وبالتالي يحدث تغيير في باقي أجزاء السلسلة . بمعنى أنه لو حدث تغير في نمط التفاعل بين أشخاص معينين ، فإن الأنشطة التي يقومون بها ، وكذلك المشاعر التي يشعرون بها لابد وأن يحدث بها تغيير هي الأخرى .

وتقوم فكرة وايت على أنه في داخل التنظيم لا تتم التفاعلات بين الأعضاء بطريقة عشوائية وإنما تتم وفقاً لنمط منتظم Regular pattern . كذلك الأنشطة في التنظيم تأخذ نمطاً منتظماً . وبالتالي فإن التعبير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تضويراً في الأنماط الأنشطة وفي المشاعر . كذلك فإن استغير في نمط الأنشطة يحدث تأثيره في التفاعلات والمشاعر . وأخيراً فإنه لو اختلفت مشاعر الأفراد ، فإن هذا كفيل باحداث تغيير في انماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها .

ويوضح وايت أن هذه السلسلة من التفاعل – الأنشطة – والمشاعر . لا تمثل نظاماً مغلقاً Self-Contained System وإنما هي نظام مفتوح حيث تتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط وبالتالي فإن التغيير في عناصر البيئة يحدث تغييراً في ضبيعة تلك المفاهيم الثلاثة . فلو حدث تغيير في المستوى العلمي أو التكنولوجي مثلاً فإن ذلك يؤثر بلا شك على مكونات التفاعل الأنشطة والمشاعر في التنظيم .

ويضرب وايت مثلاً بجماعة من العمال نريد تحليل سلوكها ، فإن التغيير في سلوك الجماعة يمكن أن يحدث إذا تغيرت بعض عناصر البيئة الحيطه . مثال ذلك لو تغيرت الآلات والمعدات المستخدمة ، فإن هذا يحدث تغييراً مباشراً على تفاعلات وأنشطة العمال وبالتالي على مشاعرهم . ومن ناحية أخرى فإن التغيير في التفاعلات والأنشطة والمشاعر قد يحدث بطريقة غير مباشرة Symbolical إذا تغيرت بعض عناصر البيئة مثال ذلك لو أدخل نظام جديد لدفع الأجور بالقطعة بدلاً من احتساب الأجر على أساس زمني .

نختص من ذلك أن وايت يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الانسانية . وما يترتب عليها من مشاعر . وأن هذا التنظيم في علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتأثر بها ويؤثر فيها .

ويقسم وايت البيئة أو المجتمع الى :

١ – البيئة القانونية legal ويقصد بها القواعد والتعليمات الخاصة بالتنظيم وبالمجتمع ككل .

٢ – البيئة الاقتصادية Economic وتشير الى نظم الأجور والمكافآت .

٣ – البيئة التكنولوجية Physical and Technical وتشير الى الآلات واساليب الانتاج وتصميم المصنع والآلات .

#### ٤ - البيئة الاجتماعية والثقافية :

وينبغي أن نشير الى أن تعبير البيئة أو المجتمع Environment كما يستخدمه وايت به بعض التداخل حيث يشير به الى الظروف المحيطة بعمليات التفاعل - الأنشطة - المشاعر سواء كانت تلك الظروف داخل التنظيم أو خارجه . وهو بهذا يخالف الرأي السائد في تعريف المجتمع بأنه طبقا للمعنى اللفظي للكلمة يشير الى الظروف خارج التنظيم (١) ويرى تومسون (٢) أن تعبير المجتمع يشير الى العوامل الأخرى المتعلقة بتحقيق أهداف التنظيم كالعملاء والركلاء والمنافسين والأجهزة الحكومية أي أنها تتصف جميعا بكونها خارج حدود التنظيم .

#### ٥ - الدوافع الانسانية كعنصر تنظيمي (٣) :

تمثل نظرية الدافعية لرئيسيس ليكرت نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من سنوات من البحث الميداني في تنظيمات فعلية وقائمة . وتستند النظرية الى مفهوم أساسي يؤكد أهمية العنصر البشري في الانتاج وتأثير السلوك الانساني داخل التنظيم على فعاليات التنظيم وانجازاته .

وقد نشأت الرغبة في تكوين هذه النظرية نتيجة للمشاهدات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الانتاجية في تنظيمات مختلفة . وبالتالي فقد صمم برنامج طويل الأجل للبحث في هذه الظاهرة ومحاولة التعرف على العوامل المسببة للاختلافات في الانتاجية بين التنظيمات . ويقول ليكرت أن العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات في الانتاجية أن المديرين الذين يحصلون على نتائج أعلى هم الذين يطبقون نظاما للإدارة والتنظيم يختلف عن النظام التقليدي الذي يطبقه المديرون الفاشلون .

«Managers with the best records of performance in American business and government are in the process of pointing

Homans, G.G., The Human Group. N.Y. Harcourt. (١)  
Brace, 1950.

Tompson, J.D., Organization in Action, N.Y. McGraw- (٢)  
Hill, 1967.

Likert, R., New Patterns of Management N.Y. McGraw- (٣)  
Hill, 1961.

the way to an appreciably more effective system of management than now exists» ..... it is now possible to state a generalized theory of organization based on the management practices of those highest producers».

أن ليكرت يقدم فرضاً أساسياً هو أن اتباع بعض التنظيمات لمبادئ ومفاهيم النظرية الكلاسيكية للتنظيم هو السبب في انخفاض إنتاجيتها وعدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التي تفوقها في الانتاجية والقدرة بسبب تطبيقها لمبادئ تنظيمية مختلفة .

وهو يحاول الافادة من تلك المبادئ والمفاهيم الجديدة لتقديم نظرية معدلة للتنظيم A Modified Theory .

ويؤكد ليكرت أن تعبير النظرية المعدلة يشير الى أنها تستفيد بكل التراث الذي سبقها فالنظرية المعدلة تعتمد على أفكار الإدارة العلمية وحسابات التكاليف وغيرها من الأساليب الإدارية . فهي إذن ليست نقضاً تاماً للقديم ولكنها تعديل وتطوير للأسس التي يقوم عليها . ومن الأسس التي بنيت عليها النظرية المعدلة ما يأتي :

١ - القضاء على الاسراف وانخفاض الانتاجية من خلال التنظيم الوظيفي Functionalization ، أي تقسيم التنظيم على أساس الوظائف المختلفة وتبسيط الاجراءات وتصميم العمل :

٢ - تحديد معدلات محددة للأداء أو أهداف للعمل Work Goal .

٣ - قياس العمل المحقق ومقارنته بالأهداف المقررة .

٤ - استخدام أساليب الميزانيات Budgeting ومحاسبة التكاليف للرقابة على التكاليف .

وفي النظرية المعدلة فإن الأسس الأربعة السابقة تستخدم بطريقة تختلف عما كان سائداً في النظريات التقليدية ، كذلك فإن الفروض عن الدوافع Motivational Assumptions تختلف في النظرية المعدلة عنها في النظريات التقليدية .

أن النظريات التقليدية عمدت بصفة عامة الى تجاهل أهمية الدافعية Motivation وعلى العكس فإن النظرية المعدلة تركز على أهمية توفر قدر

كاف منها فى شتى اجزاء التنظيم وذلك لامكان تحقيق الاهداف المقررة .  
ولتوفير هذا القدر الكافى من الدافعية ، ينبغى الالتجاء الى العوامل والقوى  
الاکثر فاعلية فى انتاج الدافع للعمل والانجاز . ولذلك فان النظرية المعدلة  
تدعو الى ان تكون اجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من اشراف ،  
اتصال ، تدريب ، دفع اجور ، اتخاذ قرارات كلها مبنية على انسان يؤكّد ويدعم  
الدافع الى العمل .

وتنقسم العوامل المنتجة للدافع الى العمل الى :

- (أ) عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية .
- (ب) عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة فى الانجاز والتقدم .
- (ج) عوامل تتعلق بالدوافع الى الأمن والضمان Structure .
- (د) عوامل تتعلق بالفضول والرغبة فى التجديد والابتكار .

كذلك فان النظرية المعدلة تقوم على أساس توفير قدر كاف من التنسيق  
والتجانس بين اعمال أعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم  
ومحاولات التأثير Influence المتبادلة . ويتم هذا التفاعل اذا تحققت  
الشروط الآتية :

- ١ - تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة بين كل المستويات .
- ٢ - اتاحة الفرصة لكل فرد من افراد التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين  
بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفته بالأمور .
- ٣ - اتخاذ القرارات على أساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتاحة  
وبطريقة تضمن اقبال الأعضاء على تنفيذها .

واخيرا فان النظرية المعدلة تقوم على أساس ضرورة القياس المستمر  
Measurement للنتائج المحققة ومقارنتها بالاهداف . والقياس فى النظرية  
المعدلة لا يقتصر على النتائج المادية فى شكل كميات الانتاج والإبيعات والأرباح  
والتكاليف فحسب ، بل يمتد القياس للتعرف على آثار العمل والتنظيم على  
العنصر البشرى وخصائصه . أى انه ينبغى قياس درجة وقوة الدافع للعمل  
لدى الافراد بصفة مستمرة ، كذلك قياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتها  
فى عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات .

اذن نستطيع تركيز المفاهيم الاربعة الاساسية للنظرية المعدلة في التنظيم هي الآتى :

- ١ - الاستناد الى المبادئ التنظيمية الاساسية ( مبادئ التنظيم )
- ٢ - استخدام الدوافع للعمل بشكل علمى سليم ( الدافعية )
- ٣ - الاعتماد على اساليب لقياس النتائج المادية والانسانية للعمل ( القياس )

وعلى ضوء هذه الأسس الاربعة يقدم ليكرت تصويره او مفهومه عن التنظيم كالاتى :

ان التنظيم عبارة عن تكوين انساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه . ولهذا التنظيم خصائص اساسية وأنشطة محددة هي (١) :

- ١ - هناك هيكل للتنظيم .
- ٢ - هناك عمليات للملاحظة وتجميع البيانات وقياس الحالة الداخلية للتنظيم وحالة المجتمع او البيئة التي يعمل فيها وتحديد نوع العلاقة بين التنظيم والمجتمع Observational and Measurement
- ٣ - هناك شبكات للاتصال تنتقل من خلالها المعلومات Communication .
- ٤ - هناك عمليات لاتخاذ القرارات Decision-Making .
- ٥ - يحتوى التنظيم على موارد تقوم بالعمل Action resources .  
وتنفيذ القرارات كالأفراد والآلات والمعدات .
- ٦ - يمارس التنظيم انواعا مختلفة من التأثير والنفوذ على أعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات Influence procasses
- ٧ - للتنظيم ابعاد واسس من الدوافع والاتجاهات التي تحدد مدى قبول او رفض أعضائه القيام بما يطلب اليهم من أعمال .

يلاحظ ان هذه الخصائص المختلفة للتنظيم مستمدة من الأسس الاربعة للنظرية المعدلة - ولا شك اننا نرى تاثير ليكرت بالنظرية الكلاسيكية للتنظيم

---

Likert, R., New Patterns of Management op. cit.. p. 178. (١)



يقبوله فكرة الهيكل وعملية التأثير • الا انه من ناحية اخرى يضيف الى الافكار الكلاسيكية كثيرا بما يحدده من اثر الدوافع والاتجاهات على السلوك التنظيمي • كذلك فانه يعارض الفكر الكلاسيكي في اعتبار التنظيم نظاما مغلقا ان يؤكد ان البيئة تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك التنظيم ومدى فاعليته • وهو ايضا يماشى الاتجاه الحديث في نظريات التنظيم ان يركز على عمليات اتخاذ القرارات وعمليات الاتصالات • وقبوله لفكرة الاتصالات الحديثة تجعله يعدل من النظرة الى الهيكل التنظيمي ، فطبقا للنظرية الكلاسيكية تتجه الاتصالات في اتجاه رأسى فقط ومن أعلى الى أسفل في شكل قرارات وتعليمات وأوامر من مستويات التنظيم العليا الى المستويات الدنيا منه • ولكن نظرية ليكرت (١) المعدلة تنص على ان تنتشر الاتصالات في الاتجاهين الرأسى والأفقى وبين كل المستويات التنظيمية المختلفة وخلالها •

### المفهوم الأساسى للنظرية المعدلة :

من خلال الدراسات المختلفة التى قام بها ليكرت وزملاؤه بجامعة ميتشجان ، أمكن التوصل الى مفهوم أساسى يشكل الاطار النظرى العام للنظرية المعدلة • هذا المفهوم هو :

ان الرؤوسيين فى التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية فى المواقف التى يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتى يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية • كذلك فان الافراد يستجيبون بطريقة سلبية او غير مرضية فى المواقف التى تهددهم او التى تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية •

«Subordinates react favorably to experiences which they feel are supportive and contribute to their sense of importance and personal worth. Similarly, persons react unfavorably to experiences which are threatening and which decrease or minimize their sense of personal worth».

يتضح اذن من هذا المفهوم الأساسى امران هاما :

١ - ان نوع العلاقات والتفاعل بين الافراد فى التنظيم له تأثير واضح

Likert, R., «A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management.» in Faire, M. (ed.) op. cit., p. 190.

وحشيد على نفسية الأعضاء وشعورهم وبالتالي على دوافعهم للعمل والاستجابة الكاملة للأهداف التنظيمية .

٢ - أن الصفة أو الطابع الموضوعي للعلاقة أو موقف التفاعل لا يهم ، وإنما الأهم هو كيف يدرك الفرد هذه العلاقة أو هذا التفاعل . هل يدركه على أنه مؤيد ومؤيد لقيمته وأهميته الشخصية ، أم يدركه على أنه امتحان لكرامته وأهدار لقيمته وأهميته ؟

ومن خلال هذا المفهوم العام وما يحويه من مبادئ هامة يستخرج ليكرت (١) معادلة عامة General Formula تتخذ أساساً في تنظيم الأعمال . وتحديد الإجراءات للعمل بشكل يساعد على تطبيق النظرية المعدلة . تلك المعادلة العامة تقول بأنه يجب أن يضمن ...

« الهيكل التنظيمي وطريقة عمله وأداؤه الاحتمال الأقصى بأنه في كل حالات ومواقف التفاعل بين أعضاء التنظيم ، يميل كل فرد إلى إدراك التفاعل على أنه مؤيد ومدعم لقيمته الشخصية وأنه يساهم في شعوره بالنمو الشخصي وذلك على ضوء خبراته وتوقعاته ، »

«The organizational structure and its manner of functioning must insure a maximum probability that all interactions each of the individuals involved will, in the light of his back ground, experience, and expectations, view the interaction as supportive and one which contributes to his sense of personal worth».

#### أهمية نور جماعة العمل : The Central Role of The Work Group

من المعادلة العامة السابقة يمكن استنتاج فكرة أساسية عن أثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم . أن التفاعل Interaction يشير إلى موقف جماعي ( شخصية أو أكثر ) . وبالتالي فإن مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية ، أو بالضعف وعدم الاهتمام إنما تنشأ نتيجة علاقاته بأفراد الجماعات التي يتعاون معها . أي أن الجماعة ( جماعة العمل ) هي مصدر تلك المشاعر الايجابية أو السلبية وبالتالي هي المؤثر غير المباشر على السلوك

Likert, R. op. cit., p. 191.

(١)

الإنساني • وتبضع أهمية جماعة العمل من كون الإنسان ينفق جزءا كبيرا من وقته معها في علاقات مباشرة Face-to-Face وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق مع أهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعتراف الجماعة بهم كأعضاء وبالتالى فهم يحصلون على تأييدها لهم Support وتدعيمها لمواقفهم • وبذلك فإن ليكرت يقترح أن السبيل أمام التنظيم للإفادة من المعادلة العامة السابقة والحصول على أقصى طاقات وجود الأفراد ، هو أن يتم تنظيم العمل على أساس أن يجعل كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تكلف بالانسجام والتوافق والتي تتميز بقدرة عالية على التفاعل •

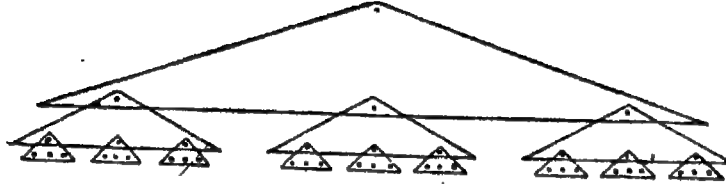
«... management will make full use of the potential capacities of its human resources only when each person in an organization is a member of one or more well-knit, effectively functioning work groups that have high skills of interaction and high performance goals».

وقد أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها ليكرت (١) صحة هذا الاستنتاج حيث ثبت أن الفرد يتصك بالولاء والانتماء في جماعة العمل التي ينتمى إليها يكون :

- (١) أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة •
- (ب) يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر انسجاماً مع خبراته وأهدافه الشخصية •
- (ج) أكثر تجاوباً واتصالاً مع أعضاء الجماعة •
- (د) أكثر استعداداً للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة •
- (هـ) يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد واستحسان أعضاء الجماعة •

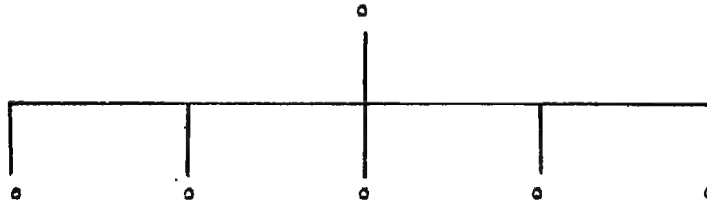
وعلى ذلك فإن النظرية المعدلة تنص على أن يكون التنظيم قائماً على أساس مجموعات من الأفراد تتصل ببعضها من خلال أفراد يجمعون بين

عضوية جماعات مختلفة المستوى . ويوضح الشكل رقم (١) هذه الفكرة  
أى أنه على العكس من التنظيم الرسمي التقليدى الذى يقوم على أن وحدة  
التنظيم الأساسية هي الفرد ، فإن النظرية المعدلة تقوم على أساس أن وحدة  
التنظيم الأساسية هي جماعة العمل .



أى أن التنظيم يقوم أساساً على عدد من جماعات العمل الرئيسية كل  
منها تتكون مثلاً فى الشكل السابق من أربعة أشخاص . ويتم الربط بين تلك  
الجماعات من خلال تكوين جماعات على مستوى أعلى . تضم كل منها عدداً  
من رؤساء الجماعات الأصلية ، وهكذا تتكون مجموعات على مستويات أعلى  
بإستمرار كل منها تضم عدداً من رؤساء الوحدات الأقل منها فى المستوى  
وتربطهم بعضو فى مجموعة تالية فى المستوى وهذا الأسلوب يحقق التنسيق  
الأفقى فكل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى ينسقون أعمال  
جماعاتهم . كذلك فإن الأسلوب يحقق التنسيق الرأسى حيث أن كل مجموعة  
من رؤساء الجماعات على نفس المستوى تضمهم جماعة جديدة يرأسها شخص  
من جماعة أعلى فى المستوى وبالتالي ينقل اليهم سياسات وقرارات المستوى  
الأعلى ويأخذ منهم معلومات عن التنفيذ ومشاكل العمل فى المستوى الأقل .

ولا شك أن هذا الأسلوب فى التنظيم الجماعى يختلف تماماً عن أسلوب  
النظرية الكلاسيكية القائم على أساس التنظيم الفردى Man-to-Man كما  
يتضح من شكل رقم (٢) .



اذ أن كلا من هؤلاء الأفراد يعمل منفصلاً عن الآخرين ولا تربطه إلا  
علاقة واحدة بالرئيس . والرئيس أيضاً يعامل هؤلاء الأفراد كل على حدة.

ولا يوجد أى أساس للترابط أو التفاعل بينهم ويوضح شكل رقم ( ١ ) وظيفة أساسية لعضو التنظيم الذى يجمع بين عضوية جماعتين من جماعات العمل على مستويين مختلفين ( أحدهما على مستوى أعلى من الأخرى مباشرة ) . وهذا العضو يطلق عليه ليكرت اسم « حلقة الوصل » The linking pin . ويؤدي هذا العضو وظيفة خطيرة هى تحقيق الترابط والتنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة ، الأمر الذى يجعل التنظيم يسلك كوحدة متكاملة . ومن هذا نخرج بعدة نتائج :

١ - أن التنظيم لن يحصل على النتائج القصوى لانتاجية جماعات العمل به إلا إذا تم ربط تلك الجماعات بالتنظيم ككل من خلال حلقات الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة .

٢ - أن كفاءة التنظيم وفعاليتة تتوقف على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل به وبالتالي فإن أى جماعة تنحرف أو تقل كفاءتها تؤثر على كفاءة التنظيم بأكمله .

٣ - إذا كانت الجماعة قليلة الكفاءة على مستوى أعلى فى التنظيم فإن شدة تأثيرها على التنظيم ككل تكون أكبر مما لو كانت على مستوى أدنى .

وهذه الملاحظات قد تثير نوعا من التردد بالنسبة لفاعلية التنظيم الجماعى ، إذ على الرغم من أن نجاحه فى حالة كفاءة الجماعات ونجاحها يكون أعظم من فعالية التنظيم الفردى ، إلا أن فشله قد يكون أعظم فى حالة ضعف أو انهيار كفاءة جماعة أو أكثر من جماعات العمل به .

ولهذا السبب يركز ليكرت على أهمية وظيفتى الاتصالات والقيادة . إذ عملية الاتصالات تهدف إلى تدعيم العمل التنظيمى ورفع كفاءة جماعات العمل بتوفير كل المعلومات اللازمة والضرورية للعمل . كذلك فإن أسلوب القيادة له تأثير مباشر على سلوك ونتاجية جماعات العمل . وقد أوضحت دراسات ليكرت أن أنسب أساليب الاشراف والقيادة المؤدية إلى زيادة الانتاجية Democratic or Empolyee Oriented Supercision وهذا النوع من الاشراف يترك للأفراد حرية التصرف بعد تحديد الأهداف العامة للعمل ويتبع أسلوبا من الملاحظة العامة ويراقب من خلال تقييم النتائج وليس من خلال الاشراف الدقيق اثناء العمل . كذلك يهتم هذا الأسلوب بالأفراد ويعمل على حل مشكلاتهم ويعاملهم كجماعة وينمى فيهم روح الفريق .

## المدخل المتكامل للتنظيم :

بعد هذا التحليل لظاهرة التنظيم والمتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي ،  
تركز فيما يلي أهم عناصر المدخل المتكامل الذي يصور تحليلًا وتفسيرًا كامليًا  
لظاهرة التنظيم :

## أولاً - طبيعة التنظيم :

### ١ - التنظيم نظام متكامل Integrated System

إن التنظيم عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليًا يقوم على أساس  
مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتدريب ، والاتصال واتخاذ  
القرارات والإشراف . تلك الأنشطة كلها مكملة لبعضها البعض .

### ٢ - هيكل التنظيم Structure

إن الهيكل المتداخل Overlapping المبني على أساس جماعي هو  
الشكل الأفضل لهيكل التنظيم تحقيقًا لهدف وجود التفاعل المؤيد لمشاعر الأفراد  
والعافز لنوافعهم على العمل وتحقيق أهداف التنظيم . إن مثل هذا الهيكل  
المتداخل القائم على أساس جماعي يجعل عمليات الاتصالات والتأثير المتبادل  
أسهل وأيسر بين أعضاء التنظيم .

### ٣ - جماعات العمل Work Groups

ينقسم التنظيم إلى عدد من جماعات العمل الفعالة ذات الكفاءة

### ٤ - القيادة في التنظيم Leadership

القيادة الإدارية عنصر أساسي من عناصر التنظيم وهي تؤثر على  
السلوك التنظيمي بطريقة مباشرة . إن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب  
الإشراف . وبالتالي فإن النظرية تفترض أنه يمكن رفع كفاءة التنظيم بتغيير  
نمط الإشراف من التركيز على الانتاج Production-Centered إلى الإشراف  
الذي يركز على العاملين Employee-Centered

## ٥ - جو العمل Atmosphere

يعتبر جو العمل الداخلى من العناصر المؤثرة على سلوك أعضاء التنظيم وبذلك فإن الإدارة مسئولة عن توفير جو صالح يحفز الأفراد على العمل والانتاج وذلك بالتأكيد على الدوافع الاجتماعية والذاتية وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية .

«The atmosphere is permeated by ego-enhancing rather than ego-deflating and threatening points of view toward people» (١)

## ٦ - الأفراد Personnel

يعتبر الأفراد من أعضاء التنظيم عناصر أساسية من عناصر نجاحه أو فشله . ويكون للأفراد من قدرات ومهارات واستعدادات Aptitudes شخصية للعمل كذلك فهم يتمتعون بمهارات محددة للتفاعل والاتصالات الشخصية . أن دوافع واتجاهات الأفراد تعتبر كذلك من الخصائص المؤثرة على سلوكهم وبالتالي على السلوك التنظيمى .

## ٧ - علاقات العمل Work Relationships

تعتبر النظرية المعدلة لعلاقات العمل من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك الفردى والتنظيمى . فإذا كانت تلك العلاقات تعاونية Cooperative ومؤيدة للفرد Supportive كان تأثيرها إيجابياً على السلوك والكفاءة . وبالعكس إذا كانت العلاقات تنافسية Competitive أو إذا وصلت إلى مرحلة الصراع Conflict فإن ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم .

## ٨ - وسائل القياس Measurements

ويقصد بذلك قياس وتتبع التغيرات والنتائج الداخلية فى التنظيم وفى المجتمع الخارجى وذلك حتى تتخذ أساساً لتعديل وتطوير التنظيم وسبل أدائه بما يضمن تحقيق الأهداف المقررة .

Likert, R. New Patterns. ... op. cit., pp. 237-240

(١)

## ثانيا - طبيعة العمليات والاجراءات :

١ - تعتبر وظيفة الاتصالات وتدفق المعلومات فى كل اتجاهات التنظيم من الشروط الأساسية لنجاح النظرية المعدلة .

٢ - يصاحب هذا التدفق فى المعلومات زيادة فى قدر التأثير ومحاولات استخدام النفوذ بمعرفة كل فرد من افراد التنظيم . بمعنى آخر انه يصير هناك نوع من لامركزية اتخاذ القرارات ، حيث تتخذ القرارات فى انسب مكان لها فى التنظيم بناء على الخبرة والدراية وبغض النظر عن المستوى التنظيمى .

٣ - بناء على التدفق فى المعلومات واتخاذ القرارات بناء على الخبرة والمعرفة فان التنظيم يضمن التوصل الى قرارات افضل باستخدام تلك المعلومات استخداما احسن .

٤ - اى أن صفة أساسية من صفات العمليات والاجراءات فى التنظيم القائم على النظرية المعدلة هى ازدياد معدل الاشتراك فى الادارة وعمليات التأثير من جانب أعضاء التنظيم على اختلاف مستوياتهم وبالتالى تصبح اهداف التنظيم العامة عاملا من عوامل توحيد وتجميع وتنسيق مجهودات الأعضاء المختلفين .

٥ - ان أعضاء التنظيم يشملون كل الافراد الذين يرتبطون بالتنظيم وظيفيا كالمساهمين والمستهلكين والعملاء . ونتيجة لتطبيق النظرية المعدلة تصبح اهداف هذه المجموعات المختلفة من الأعضاء فى انسجام وتجانس مع اهداف التنظيم .

٦ - يمكن تحقيق درجة عالية من الدافعية ( التحمس للعمل ) من جانب مختلف أعضاء التنظيم حيث ترتبط اهدافهم بالاهداف العامة للتنظيم .

## ثالثا - الاداء العام للتنظيم :

تتوقع النظرية ان التنظيم الذى تتوفر فيه الصفات والخصائص السابقة سوف يتميز ويتفوق على غيره من التنظيمات الأخرى . ولكن كما يقول ليكرت نفسه ان هذا النموذج يصور تنظيما مثاليا وهناك فجوة كبيرة بين تقديم نموذج



تظري وبيّن تنمية عدد كاف من الاجزاءات العملية لوضع هذا النموذج النظري موضع التطبيق (١) .

تلك كانت عناصر نظرية ليكرت عن التنظيم التي بدأت في التكوين منذ سنة ١٩٤٧ وتبلورت في سنة ١٩٦١ . وفي سنة ١٩٦٧ (٢) قدم ليكرت اطارا جديدا لنظرية تنظيمية وان كانت تستند الى عناصر النظرية القديمة الا انها تدور اساسا حول عدد من المتغيرات التنظيمية الرئيسية هي :

#### أولا - عمليات القيادة في التنظيم :

- ١ - مدى ثقة المشرفين في الأفراد المرؤوسين .
- ٢ - مدى ثقة المرؤوسين في الرؤساء .
- ٣ - درجة السلوك المؤيد الذي يبديّه الرؤساء قبل الآخرين .
- ٤ - كيف يسلك الرؤساء بشكل يسمح للمرؤوسين بمناقشة الأمور الهامة عن العمل أمامهم .
- ٥ - مدى سعي الرؤساء المباشرين للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين عند محاولة حل المشاكل ومدى استفادتهم من تلك الأفكار والآراء .

#### ثانيا - طبيعة القوى الدافعية في التنظيم :

- ١ - أنواع الدوافع التي يحركها التنظيم .
- ٢ - أسلوب استخدام الدوافع .
- ٣ - اتجاهات الأفراد قبل التنظيم وأهدافه .
- ٤ - درجة التناقض أو التجانس بين القوى الدافعية المختلفة .
- ٥ - مدى الشعور بالمسؤولية لدى كل فرد من الأفراد عن تحقيق أهداف التنظيم .
- ٦ - الاتجاهات قبل أعضاء التنظيم الآخرين .
- ٧ - نوع ودرجة الرضاء ومصدره .

---

Likert, R., New Patterns ... op. cit., P. 241. (١)

The Human Organization, op. cit., pp. 3 — 12. (٢)

### ثالثا - طبيعة عمليات الاتصالات في التنظيم :

- ١ - درجة التفاعل والاتصالات الهادفة الى تحقيق اهداف المشروع .
- ٢ - اتجاه المعلومات المتدفقة .
- ٣ - مصدر نشأة الاتصالات المتجهة الى اسفل .
- ٤ - درجة المشاركة الادارية للمعلومات من قبل الرؤساء للمرؤوسين .
- ٥ - درجة قبول المرؤوسين للاتصالات .
- ٦ - درجة كفاية الاتصالات المتجهة الى أعلى .
- ٧ - شعور المرؤوسين بالمسئولية عن توجيه اتصالات صحيحة الى أعلى .
- ٨ - القوى المؤدية الى توصيل اتصالات صحيحة او مشوهة الى أعلى .
- ٩ - دقة الاتصالات الى أعلى المتجهة من خلال الأجهزة التنفيذية .
- ١٠ - درجة الحاجة الى تعزيز الاتصالات الى أعلى .
- ١١ - درجة كفاية ودقة الاتصالات الجانبية .
- ١٢ - درجة الصداقة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ١٣ - درجة المام الرؤساء وفهمهم للمشاكل التي يواجهها المرؤوسون .
- ١٤ - كيف تتفق أو تختلف انطباعات الرؤساء والمرؤوسين عن بعضهم البعض .

### رابعا - طبيعة عمليات التفاعل والتاثير بالتنظيم :

- ١ - كمية ونوع التفاعل .
- ٢ - كمية او درجة العمل الجماعي المتعاون .
- ٣ - مدى استطاعة المرؤوسين التاثير في اهداف وسياسات وأنشطة اقسامهم وادارتهم .
- ٤ - مدى استطاعة الرؤساء التاثير في اهداف وسياسات وأنشطة اقسامهم وادارتهم .
- ٥ - مدى وجود هيكل تنظيمي كفء يمكن جزءا من التنظيم في التاثير على الأجزاء الأخرى .

### خامسا - طبيعة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم :

- ١ - عند أى مستوى فى التنظيم تتخذ القرارات رسميا .
- ٢ - كفاية وصحة المعلومات عند مستوى اتخاذ القرارات .
- ٣ - درجة المام متخذى القرارات بالمشاكل خاصة التى توجد عند المستويات الدنيا من التنظيم .
- ٤ - مدى استخدام المعرفة الفنية والمهنية ، فى عملية اتخاذ القرارات .
- ٥ - مدى ملائمة مستوى اتخاذ القرارات .
- ٦ - هل تساعد عملية اتخاذ القرارات فى خلق الدوافع اللازمة .
- ٧ - الى أى مدى يتخذ الرؤوسون قرارات تتعلق بأعمالهم .

### سادسا - طبيعة عملية تحديد ترتيب الأهداف فى التنظيم :

- ١ - أسلوب تحديد وترتيب الأهداف .
- ٢ - الى أى مدى تسعى المستويات التنظيمية المختلفة الى تحقيق أهداف عالية .
- ٣ - هل هناك قوى تعمل على قبول أو رفض أهداف التنظيم .

### سابعا - طبيعة عمليات المراقبة فى التنظيم :

- ١ - أى مستوى تنظيمى يبدى اهتماما رئيسيا بوظيفة المراقبة .
- ٢ - مدى ودقة المقاييس والمعلومات المستخدمة فى أداء وظيفة المراقبة والى أى مدى توجد فى التنظيم قوى تهدف الى تشويه تلك المعلومات .
- ٣ - درجة تركيز وظيفة المراقبة والمراجعة .
- ٤ - مدى وجود تنظيم غير رسمى يساعد أو يعرقل أهداف التنظيم الرسمى .
- ٥ - مدى استخدام بيانات المراقبة فى تصحيح الأداء والاسترشاد بها فى حل المشاكل بواسطة المديرين .

تلك المتغيرات تمثل فى أهم العوامل المؤثرة فى السلوك التنظيمى ، وبالتالي نستطيع التمييز بين أنواع التنظيمات المختلفة بناء على قياس وتحديد درجة توفر تلك المتغيرات بها . هذا ويتفق هذا الرأى مع مفهوم « النظام » حيث يعتبر أن تلك المتغيرات ان هى الا أجزاء من نظام متكامل تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق النتيجة النهائية وهى مستوى معين من الكفاءة التنظيمية .



## المراجع

- Adams, J.S., Injustice in social exchange in Berkowitz L. (ed.), **Advances in experimental social psychology**. Vol 2. New York : Academic Press, 1955b.
- Adams, J.S. and Rosenbaum, W.B., The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. **F. Appl. Psychol.**, 1962. 46, 161-164.
- Allport, F. H., The J-curve hypothesis of conforming behavior. **F. Soc. Psychol.**, 1934, 5, 141-183.
- Allport, G., The historical background of modern social psychology. In Lindzey, G. (ed.), **Handbook of Social Psychology**. Cambridge, Mass. Addison-Wesley, 1954, pp. 3-56.
- Argyris, C., **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness**, Homewood, Illinois, Irwin Dorsey, 1961.
- Argyris, C. **Personality and Organization** N.Y. Harper, 1957.
- Argyris, C. Understanding Human Behavior in Organizations, in Haire, M. (ed.) **Modern Organization Theory**, Wiley, 1958.
- Atkinson, J.W., Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives. In Atkinson, J.W. (ed.), **Motives in Action, and Society**, Princeton, N.J. Van Nostrand, 1958, pp. 288-305.
- Atkinson, J.W. and Litwin, G.H., Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. **H. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1960 60, 52-63.

- Atkinson, J.W., and Raphelson, A.C., Individual differences in motivation and behavior in particular situations. **F. Pers.** 1956. 24, 349-363.
- Atkinson, J.W., and Reitman, W.R., Performances as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. **F. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1956. 53, 36b.
- Bachman, J.C., Motivation in a task situation a function of ability and control over the task. **F. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1964. 69, 272-281.
- Baldamus, W., Type of work and motivation. **Brith. F. Sociol.**, 1951. 2, 44-58.
- Barnard, C.I., **The Functions of the Executive.** Cambridge. Harvard University Press, 1938.
- Bass, B.M., **Leadership, psychology and organizational behavior.** New York : Harper, 1960.
- Bass, B.M. **Organizational psychology.** Boston : Allyn and Bacon, 1965.
- Berkowitz, L., Group standards, cohesiveness and productivity, **Hum. Relat.**, 1945, 7, 509-519.
- Bradfield, A.H., and Crockett. W.H. Employee attitudes and employee preformance. **Psychol. Bull.** 1955. 25, 396, 224.
- Brehm, I.W. and Cohen, A.R.Z., **Explorations in cognitive dissonance.** New York : Wiley, 1962.
- Burke, R.L. and Bennis, W.G., Changes in perception of self and others during human relations training. **Hum. Relat.** 1961. 24, 165-182.
- Burleigh, B.G. **Human Relations in Industry** Chicago : Irwin, 1954.

- Burnstein, E., Fear of failure, achievement motivation, and aspiring to prestigious occupations. **F. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1963, 67, 189-193.
- Cartwright, D. and Zander, A., **Group dynamics**. (2nd ed.) Evanston, Ill. : Row Peterson, 1960
- Cyert, R. and March, J.G., **A behavioral theory of the firm**. Englewood-Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1963.
- Dalton, M., **Men who manage : Fusions of feeling and theory in administration**. New York : Wiley, 1959.
- El Salmi, Aly, **Managerial Motivation: The impact of some organizational and personality factors**. D.B.A. dissertation. Indiana University, 1967.
- Etzioni, A. **Modern Organizations**. N. J. Englewood Chiffs, Prentice-Hall, Inc. 1964.
- Festinger, L., Motivations leading to social behavior. In Jones, M.R. (ed.), **Nebraska Symposium on Motivation**. Lincoln : Univ. of Nebraska Press, 1954, pp. 191-218.
- Festinger, L., **A theory of cognitive dissonance**. Evanston. Ill : Row Peterson, 1957.
- Festinger, L., Schachter, S. and Back, K., **Social pressures in informal groups**. New York : Harper, 1950.
- Fleishman, E.A., and Harris, E.F., Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. **Personnel Psychol.**, 1962, 15, 43-56.
- Fleishman, E.A., and Harris, E.F., and Burt, L., **Leadership and supervision in industry**. Columbus : Ohio ; Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1953.
- French, E.G. Some characteristics of achievement motivation. **F. Exp. Psychol.**, 1955, 50, 232-236.

- French, J.R.P., Jr. and Zander, A. The group dynamics approach in Kornhauser, A. (ed.), **Psychology of Labor - Management Relations**. Champaign, Ill. Industrial Relations Research Association, 1949 71-90.
- French, J.R.P., Jr., A formal theory of social power. **Psych. Rev.** 1956. 36, 181-194.
- Glanzer, M. and Glaser, R., Techniques for the study of group structure and behavior ; in Empirical studies of the effects of structure in small groups. **Psychol. Bull.**, 1961. 58, 1-27.
- Haire, M. Industrial social psychology. In Lindzey, B. (ed.) **Handbook of social psychology**. Reading, Mass. : Addison - Wesley, 1954 pp. 1104-1123.
- Haire, M. **Modern Organization Theory** N.Y. Wiley, 1959.
- Halpin, A.W. and Winer, B.J., A factorial study of the leader behavior descriptions. In Stogdill, R.M., and Coons, A.E. (ed.), **Leader behavior : Bureau of Business Research, Res. Monogr. No. 88**. 1957. pp. 39-51.
- Harding, F.D. and Bottenberg, R.A., Effect of personal characteristics on relationships between attitudes and job performance. **F. Appl. Psychol.**, 1961. 45, 428-630.
- Febb, D.O., **The organization of behavior**. New York : Wiley, 1949.
- Heider, F., **The Psychology of interpersonal relations**. New York : Wiley, 1958.
- Homans, G.C., **Social behavior : Its elementary forms**. New York : Harcourt, Breace and World, 1961.
- Hull, C.L. **Principles of behavior**. New York : Appleton-Century, 1943.



- Katz, D., The motivational basis of organizational behavior. **Behav. Sci.**, 1964, 9. 131-146.
- Katz, D. and Kahn R., The social Psychology of Organization, N.Y. Wiley and Sons, 1966.
- Katz, D., Maccoby, N. and Morse Nacy, C., **Productivity, supervision and morale in an office situation.** Ann Arbor : University of Michigan, Institute for Social Research, 1950.
- Kaustler, D.H., A study of the relationship between ego-involvement and learning. **F. Psychol.**, 1951. 32, 225-230.
- Leavitt, H.J., Toward organizational psychology, in Gilmer B. Von Haller (ed.), **Walter Van Dike Bingham.** Pittsburgh, Carnegie Institute of Technology, 1962.
- Leavitt, H.J., Applied organizational change in industry : Structural, Technical and Human approaches, in W.W. Cooper, H.J. Leavitt and M.W. Shelly II. (eds.) **New Perspectives in Organization Research**, New York, Wiley, 1964.
- Leavitt, H.J. and Bass, B.M., Organizational Psychology, in **Annual Review of Psychology**, Vol. 15, Pale Alto, California Annual Reviews, 1964. 371-308.
- Lewin, K., The conceptual representation and the measurement of psychological forces. **Conct. Psychol. Theor.** Durham, N.C. : Duke University Press, 1938, I. No. 4.
- Lewin, K., Group decision and social change. In Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.) **Readings in Social Psychology.** New York : Henry Holt, 1947, pp. 330-334.
- Lewin, K., **Resolving social conflicts.** New York : Harper, 1948.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K., Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **F. Soc. Psychol.**, 1939, 10, 271-299.

- Likert, R. **New Patterns of Management** N.Y. McGraw-Hill, 1961.
- Likert, R. **The Human Organization: its Management and Value** N.Y. McGraw-Hill, 1967.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. and Lowell, E.L., **The Achievement Motive**. New York, Appleton-Century-Crofts, 1953.
- McClelland, D.C., **The Achieving Society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.
- McClelland, D.C., **Business drive and national achievement**. **Harvard Business Rev.**, 1951, 40, 99-112.
- McGregor, D., **The Human side of Enterprise**, New York: McGraw-Hill, 1960.
- Maier, N.R.F., **Psychology in industry** (2nd ed.) Boston: Houghton-Mifflin, 1955.
- March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations**. New York: Wiley, 1958.
- March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations**. New York: Wiley, 1958.
- Maslow, A. **Motivation and Personality** N.Y. Harper, 1954.
- Mayo, Z. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. N.Y. Macmillan, 1933.
- Merton, R.K. and Alice, S., **Contributions to the Theory of Reference Behavior** in Swanson, G.E., Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (ed.), **Readings in Social Psychology**. New York: Holt, 1952. Revised edition, 430-444.
- Miller, N.E., and Dollard, J., **Social Learning and Imitation**. New Haven. Yale University Press, 1941.

- Murray, H.A., **Explorations in personality**. New York : Oxford University Press, 1938.
- Newcomb, T.M., **Personality and social change**. New York : Holt Rinehart and Winston, 1943.
- Roethlisberger, F. et al. **Management and the Worker**. Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press, 1939.
- Schein. E.H., **Organizational Psychology**. Englewood-Cliff : New Jersey, Prentice-Hall, 1965.
- Schein, E.H., and Bennis, W.G., (eds.), **Personal and Organizational Change Through Group Methods : The Laboratory Approach**. New York : Wiley, 1965
- Scodel, A., Ratoosh, P. and Minas, J.S., Some personality correlates of decision - making under conditions of risk, **Behav. Sci.**, 1959, 4, 19-28.
- Seashore, S.E. and Bowers, D.B., **Changing the structure and functioning of an organization**. Ann Arbor : Survey Research Center, Institute for Social Research University of Michigan, 1954.
- Seeman, M.Q., Comparison of general and specific leader behavior descriptions. In Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (eds.), **Leader Behavior : Its description and measurement** Columbus, Ohio : Ohio State University, Bureau of Business Research Monograph No. 88, 1957, 86-102.
- Sherif, M., Group influences upon the formation of norms and attitudes. In Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.), **Readings in Social Psychology**. New York : Holt, 1947.
- Simon, H.A., **Administrative Behavior**. New York, MacMillan, 1947.

- Strauss, G., Some notes on power equalization, in Leavitt, H.J. (ed.), **The social science of organizations**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963.
- Tannebaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F., **Leadership and organization**, New York, McGraw, Hill.
- Thibaut, J.W. and Kelley, H.H., **The social psychology of groups**. New York : Wiley, 1959.
- Thompson, J.D. **Organizations in Action** N.Y. McGraw-Hill, 1967.
- Uhrbrock, R.S., Attitudes of 4,430 employees. **F. Soc. Psychol.**, 1934, 5, 365-377.
- Veroff, J., Atkinson, J.W., Held, Sheila, C., and Gurin, G., The use of thematic apperception to assess motivation in a nationwide interview study. **Psychol. Monogr.** 1960; 74, No. 12 (Whole No. 499).
- Vitales, M.S., **Motivation and morale in industry**. New York : Norton, 1953.
- Vroom, V.H., **Some personality determinants of the effects of participation**. Englewood-Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1960.
- Vroom, V.H., The self-concept — a balance-theoretical treatment. Unpublished manuscript. University of Pennsylvania, 1961.
- Vroom, V.H., Ego-involvement, job satisfaction and job performance, **Personnel Psychol.**, 1962, 15, 159-177.
- Vroom, V.H., **Work and motivation**. New York : Wiley, 1964.
- Vroom, V. H. and Maier, N.R.F., Industrial social psychology. In **Annual Review of Psychology**. Vol. 12. Palo Alto, Calif.; Annual Reviews, 1961, 413-446.

White, R.W., **Motivation reconsidered : the concept of competence.** *Psychol., Rev.*, 1959. 66, 297-333.

Whytwe, W.F., **Money and motivation : An analysis of incentives in industry.** New York : Harper, 1955.

Whyte, W.E., **Man and Organization : Three Problems in Human Relations** N.Y. Irwin, 1959.

Woodworth, R.S., **Dynamic Psychology.** New York : Columbia University Press, 1918.





## المحتويات

الموضوع	الصفحة
تمهيد . . . . .	٣
مقدمة - دور السلوك الانساني في الإدارة	
- المضمون الحقيقي للإدارة . . . . .	٧
- تطور الفكر الإداري في نظريته للإنسان . . . . .	٨
- السلوك الانساني هو العامل الحاسم في الإدارة . . . . .	١٣
- أسباب الاهتمام بدراسة السلوك الانساني . . . . .	١٤
- تطور معرفة الإدارة بالسلوك الانساني . . . . .	١٥
- بداية الاتجاه إلى العلم لفهم السلوك . . . . .	١٦
- هل الدراسة العلمية للسلوك ممكنة ؟ . . . . .	٢٠
- بعض المفاهيم الأساسية عن السلوك الانساني . . . . .	٢١
- أثر السلوك الانساني في عمل الإدارة . . . . .	٢٢
- للطريقة العلمية لدراسة السلوك الانساني . . . . .	٢٨

### السياق الأول

#### المدخل العلمي لدراسة السلوك الانساني

#### الفصل الأول - علوم السلوك :

- بعض المفاهيم الأساسية عن علوم السلوك . . . . .	٤١
١. - علم النفس . . . . .	٤١
٢. - علم الاجتماع . . . . .	٥٤
٣. - علم الأنثروبولوجيا . . . . .	٦٥

## الصفحة

## الموضوع

### الفصل الثاني - النماذج الأساسية للسلوك الانساني

- ٧٢ - نموذج السلوك الفردي
- ٧٤ - نموذج السلوك بين فردين
- ٧٦ - نموذج سلوك الجماعة

### الفصل الثالث - النموذج المتكامل للسلوك الانساني

- ٧٩ - التكوين النفسي للانسان
- ٨٢ - التكوين الاجتماعي للانسان
- ٨٤ - التكوين الحضاري للانسان

## المبحث الثاني

### المحددات الفردية للسلوك

#### الفصل الأول - الادراك

- ٩١ - الشعور
- ٩٢ - عملية التكيف والتغير في الادراك
- ٩٢ - تحويل المشاعر الى معان
- ٩٥ - بعض الامثلة على اثر خصائص المؤثر في الادراك
- ١٠٤ - الجوانب الاجتماعية في الادراك
- ١٠٥ - تركيز لاهم المفاهيم عن الادراك

#### الفصل الثاني - الدافعية

- ١٠٨ - تعريف الدافعية
- ١٠٩ - نظرية الدافعية المبنية على التعلم
- ١١٢ - النظريات الوجدانية للدافعية



الموضوع	الصفحة
- النظريات الاجتماعية للدافعية	١١٣
- نظريات تأكيد الذات	١١٤
- أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية	١١٤
- بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية	١١٥
- نظرة متكاملة لمفهوم الدافعية	١١٦
- بعض التطبيقات الادارية لمفهوم الدافعية	١٢٨

### الفصل الثالث - التعلم

- معنى التعلم	١٤٤
- تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم	١٤٥
- ما الذى يتم تعلمه ؟	١٤٥
- بعض الافكار الأساسية حول ظاهرة التعلم	١٤٦
- بعض مبادئ التعلم	١٤٩
- مفهوم التعلم فى التطبيق الادارى	١٥٢

### الفصل الرابع - الاتجاهات

- ماهية الاتجاهات	١٥٤
- عناصر الاتجاه	١٥٥
- وظائف الاتجاهات	١٥٧
- قياس الاتجاهات	١٥٨
- تكوين الاتجاهات	١٦١
- تغيير الاتجاهات	١٦٤

### الفصل الخامس - الشخصية

- نظرية الأنماط	١٦٨
-----------------	-----

الموضوع	الصفحة
نظرية السمات . . . . .	١٦٩
وجهة نظر متكاملة عن طبيعة الشخصية الانسانية . . . . .	١٧٧

### الباب الثالث

#### المحددات الاجتماعية والحضارية للسلوك

##### الفصل الأول - التفاعل الاجتماعي

التفاعل بين الأفراد . . . . .	١٨٦
التفاعل بين الفرد والجماعات . . . . .	١٨٦
التفاعل بين الفرد والثقافة العامة . . . . .	١٨٧
انواع التفاعلات الاجتماعية . . . . .	١٨٧

##### الفصل الثاني - الجماعات الصغيرة

الجماعة والفرد . . . . .	١٩٨
في علاقة الفرد بالجماعة . . . . .	٢٠٠

##### الفصل الثالث - الفرد والمجتمع

التقسيم الاجتماعي . . . . .	٢٠٧
المظاهر السلوكية للاختلافات الطبقية . . . . .	٢٠٩

##### الفصل الرابع - الثقافة

الثقافة . . . . .	٢١١
معنى الثقافة . . . . .	٢١٥
وظائف الثقافة في تحديد السلوك الانساني . . . . .	٢١٦
الثقافة وشخصية الفرد . . . . .	٢١٨

## الصفحة

## الموضوع

### الباب الرابع

### المدخل السلوكي في الإدارة

#### الفصل الأول - الإشراف والقيادة

- ٢٢٣ . . . . . - خصائص القائد
- ٢٢٤ . . . . . - خصائص الموقف
- ٢٢٦ . . . . . - أنواع القيادة

#### الفصل الثاني - الاتصالات

- ٢٢٠ . . . . . - الاتصالات ذات الاتجاهين
- ٢٢٣ . . . . . - بعض الوسائل للتغلب على الصعاب في عملية الاتصال

#### الفصل الثالث - بعض المشكلات الانسانية للعمل

- ٢٢٥ . . . . . - التغيير وأسباب مقاومة العمال له
- ٢٢٦ . . . . . - التدريب
- ٢٤٢ . . . . . - الرضاء عن العمل وأثره في الانتاج

#### الفصل الرابع - المدخل الانساني للتنظيم

- ٢٥٥ . . . . . - اثر فكرة العلاقات الانسانية في الفكر التنظيمي الحديث
- ٢٥٩ . . . . . - فلسفة الإدارة والتنظيم
- ٢٦٧ . . . . . - المدخل الاجتماعي للتنظيم
- ٢٧٩ . . . . . - التناقض بين الفرد والتنظيم

الموضوع	الصفحة
- التفاعل الاجتماعي في التنظيم	٢٨٤
- الدوافع الانسانية كمنصر تنظيمي	٢٨٧
- المدخل المتكامل للتنظيم	٢٩٦
المراجع	٣٠٣



---

رقم الايداع بدار الكتب ٤٦٦٢

---

---

دار غريب للطباعة  
١٢ شارع نوبار ( لاطوغلي ) القاهرة  
ص . ب ( ٥٨ ) الدواوين



---

دار غريب للطباعة  
١٢ شارع نوبار ( لاطوغلى ) القاهرة  
ص . ب ( ٥٨ ) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩